

Кадровая политика финансового сектора в условиях преодоления системного кризиса

Жериков Глеб Евгеньевич 

Соискатель

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г.

Москва, Российская Федерация

E-mail: gleb.zherikov@mail.ru

Фридман Михаил Феликсович 

Доктор философских наук, профессор

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г.

Москва, Российская Федерация

E-mail: mffree79@mail.ru

Шлыков Евгений Вячеславович

Соискатель

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г.

Москва, Российская Федерация

E-mail: eshlykov05@mail.ru

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

кадровая политика, финансовый сектор, стратегическое мышление, цифровизация, системный кризис, стратегическое управление

АННОТАЦИЯ

В научной статье представлены результаты исследования проблемы модернизации подходов к кадровой политике финансового сектора в контексте преодоления системного кризиса. В условиях динамично развивающейся рыночной экономики человеческие ресурсы приобретают статус ключевого фактора конкурентоспособности любой организации. Целью статьи является определение и обоснование ключевых подходов к кадровой политике финансового сектора в контексте преодоления системного кризиса, задачами исследования стали выявление и описание проблемного поля, критика существующих подходов, формулировка и обоснование собственных предложений и разработка практических рекомендаций. Учитывая преимущественно теоретический, хотя и практико-ориентированный, характер исследования, в работе были использованы анализ научной литературы, нормативно-правовых документов, экспертных оценок, синтез, обобщение и систематизация полученных выводов. Результаты и выводы. Реализация предложенных мер по совершенствованию кадровой политики способна обеспечить финансовой организации целый ряд стратегических преимуществ. Развитие кадровой системы на основе сбалансированного сочетания внутренних и внешних источников пополнения персонала создаёт условия для одновременного сохранения организационного опыта и обновления компетенций. Инвестиции в непрерывное обучение и профессиональное развитие работников, в том числе направленные на развитие стратегического мышления, обеспечивают соответствие квалификации персонала динамично изменяющимся требованиям финансового сектора, производства и повышают адаптивность организации к технологическим инновациям, в частности, в области финансовых технологий [20]. Статья будет полезна руководству финансовых организаций, сотрудникам кадровых служб и агентств, учебных центров и корпоративных университетов, исследователям и преподавателям.

JEL codes: G41, H12, J08, L20, M12

DOI: <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-8-195-208>

Для цитирования: Жериков, Г.Е. Кадровая политика финансового сектора в условиях преодоления системного кризиса / Г.Е. Жериков, М.Ф. Фридман, Е.В. Шлыков. – Текст : электронный // Теоретическая экономика. – 2026. – № 8. – С.195-208. – URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.08.2026)

Введение

Категория кадровой политики представляет собой комплексное понятие, охватывающее широкий спектр управленческих решений и действий. Как отмечают А. В. Ташеева и Е. В. Воротникова: «Кадровая политика — это система теоретических взглядов, принципов, правил, норм, определяющих основное направление работы с персоналом, а также методы, способствующие созданию высокопроизводительного сплоченного коллектива» [25, с. 48]. Данное определение подчеркивает многоуровневый характер кадровой политики, которая включает в себя не только формальные регламенты и процедуры, но и ценностные установки, философию отношения к персоналу как к важнейшему активу компании. Кадровая политика определяет механизмы привлечения, отбора, адаптации, развития, мотивации и удержания сотрудников, выступая связующим звеном между стратегическими целями организации и повседневной практикой управления человеческими ресурсами [4, с. 31].

Важнейшей характеристикой эффективной кадровой политики является её интеграция с общей стратегией развития компании. Как справедливо отмечают О. А. Лымарева и В. А. Руднева: «Кадровая политика организации является ключевым элементом стратегического управления персоналом. Она определяет долгосрочные цели и задачи в области управления человеческими ресурсами, а также методы их достижения. Кадровая политика должна быть интегрирована со стратегией организации...» [16, с. 224]. Это означает, что решения в сфере управления персоналом не могут приниматься изолированно, вне контекста миссии, видения и стратегических приоритетов компании [3, с. 65-79]. Если организация стремится к технологическому лидерству, её кадровая политика должна быть ориентирована на привлечение высококвалифицированных специалистов, инвестирование в их непрерывное обучение и создание условий для инновационного развития. Напротив, стратегия лидерства по издержкам требует акцента на оптимизации численности персонала, повышении производительности труда и жёсткого контроля затрат на рабочую силу.

Существенное влияние на результативность управления персоналом оказывает выбор типа кадровой политики, определяющего степень открытости организации по отношению к внешнему рынку труда и возможности карьерного роста сотрудников внутри компании. Современная теория управления персоналом выделяет два базовых типа кадровой политики: открытую и закрытую, каждая из которых обладает специфическими характеристиками и применяется в зависимости от особенностей отрасли, размера компании и её стратегических установок.

Открытая кадровая политика характеризуется высокой проницаемостью границ организации для притока новых сотрудников на всех иерархических уровнях. При таком подходе компания рассматривает внешний рынок труда как основной источник кадрового пополнения и готова принимать на любые должности, включая руководящие, специалистов со стороны при условии соответствия их квалификации требованиям позиции. Критическим фактором отбора кандидатов становится их профессиональная компетентность и опыт работы, а не стаж в данной конкретной организации [24, с. 76-91]. Такая политика обеспечивает быструю адаптацию компании к изменениям внешней среды за счёт привлечения носителей новых знаний, навыков и идей, способствует обновлению корпоративной культуры и предотвращению застоя в развитии организации [22]. Открытый тип кадровой политики предполагает интенсивную конкуренцию при найме персонала, что требует от организации создания привлекательного имиджа работодателя, конкурентоспособных условий оплаты труда и возможностей для профессионального развития.

Преимущества открытой кадровой политики проявляются в нескольких аспектах. Во-первых, организация получает доступ к широкому спектру талантов и компетенций, существующих на рынке труда, что особенно важно при дефиците необходимых специалистов внутри компании. Во-вторых, приход внешних профессионалов стимулирует инновационную активность, поскольку новые сотрудники приносят в организацию лучшие практики, освоенные ими в других компаниях, свежий взгляд на решение производственных задач и готовность к изменениям. В-третьих,

открытая политика поддерживает индивидуальность и самостоятельность мышления работников, поощряя проявление инициативы и креативности, что создаёт благоприятную почву для развития предпринимательской культуры внутри организации [9, с. 32-43].

Вместе с тем открытая кадровая политика несёт в себе определённые риски и ограничения. Постоянный приток внешних кадров может вызывать напряжённость в коллективе, поскольку существующие сотрудники воспринимают это как ограничение собственных перспектив карьерного роста и недоверие к их профессиональным способностям. Высокая текучесть кадров, характерная для организаций с открытой политикой, препятствует формированию устойчивой корпоративной культуры и накоплению специфического организационного опыта[10].

Альтернативой выступает закрытая кадровая политика, ориентированная на выращивание кадров внутри организации и заполнение вакансий, особенно руководящих должностей, за счёт внутренних ресурсов. При таком подходе новые сотрудники принимаются преимущественно на низшие позиции организационной иерархии, а их дальнейшее продвижение по служебной лестнице происходит постепенно, по мере накопления опыта работы в компании, повышения квалификации и демонстрации лояльности организационным ценностям.

Преимущества закрытой кадровой политики связаны с возможностью глубокой социализации персонала и формирования сильной корпоративной культуры. Когда сотрудники проходят весь путь профессионального развития внутри одной организации, они аккумулируют уникальные знания о специфике её деятельности, усваивают корпоративные ценности и нормы поведения, развивают устойчивые горизонтальные и вертикальные связи с коллегами, что способствует сплочённости коллектива и эффективности командной работы. Процесс адаптации новых работников протекает более гладко благодаря наставничеству со стороны опытных сотрудников, которые передают не только формализованные процедуры, но и неявное знание, накопленное в ходе практической деятельности. Возможность планирования карьеры и прозрачность критериев продвижения мотивируют персонал к повышению квалификации, принятию на себя дополнительной ответственности и долгосрочной ассоциации своего будущего с организацией [27, с. 340].

Система мотивации при закрытой кадровой политике акцентирует внимание на удовлетворении базовых потребностей работников в стабильности занятости, предсказуемости карьерного роста, справедливости оплаты труда и социальном признании внутри организационного сообщества. Инвестиции в обучение и развитие персонала осуществляются преимущественно на базе корпоративных учебных центров или структурных подразделений, что позволяет адаптировать программы обучения к специфическим потребностям компании и обеспечивать передачу внутриорганизационного знания между поколениями сотрудников.

Однако закрытая кадровая политика также не лишена недостатков. Ограниченность притока внешних кадров может приводить к застою в развитии организации, консерватизму управленческих решений и снижению инновационной активности.

Зачастую работодатели желают получить уже готового сотрудника с полностью сформированными профессиональными компетенциями и профессионально значимыми личностными качествами, а это довольно непросто. Особенно, если это касается навыков стратегического мышления, значение которого в финансовом секторе нередко определяющее [31, с. 208-212].

Методы

Ставя цель оценить степень и условия влияния ключевых подходов к кадровой политике финансового сектора на преодоление системного кризиса, в работе, помимо анализа общих принципов управления персоналом, обоснована взаимосвязь между трансформацией финансовых институтов и качеством подготовки финансовых менеджеров в части стратегического управления, без которой рассчитывать на инновационный прорыв в экономике практически невозможно [21; 26].

Исследование построено преимущественно на теоретических методах (анализ, синтез,

абстрагирование, обобщение, систематизация, экстраполяция, моделирование и прогнозирование), большое внимание в работе уделено анализу научной литературы, нормативно-правовых документов, экспертных оценок, статистической информации, результатов опросов общественного мнения, публичных заявлений официальных лиц.

Результаты

В современных условиях, характеризующихся высокой динамикой технологических изменений, усилением конкуренции за таланты и трансформацией ожиданий работников от трудовых отношений, организациям необходимо адаптировать свою кадровую политику к новым вызовам. Исследование практики управления персоналом в финансовых организациях выявило ряд типичных проблем, характерных и для других секторов экономики: недостаточную разработанность функций кадровых служб, ограничивающихся в основном информационно-учётной работой; низкую стабильность кадров, выражающуюся в показателях текучести персонала; неразвитость систем мотивации и стимулирования труда; слабую интеграцию кадровой политики со стратегией развития организации.

Для преодоления этих проблем рекомендуется комплекс мер по совершенствованию кадровой политики. Прежде всего, целесообразен переход от жёстко закрытой к более гибкой, адаптивной модели кадровой политики, сочетающей элементы открытого и закрытого подходов. Такая гибридная модель предполагает развитие внутреннего кадрового потенциала через инвестиции в обучение и создание возможностей карьерного роста для существующих сотрудников, при одновременной готовности привлекать внешних специалистов на позиции, требующие специфических компетенций или «свежего» взгляда.

Особое внимание следует уделить расширению функционала кадровых служб, которые должны трансформироваться из административных структур, занимающихся делопроизводством, в стратегических партнёров бизнеса, способных анализировать кадровый потенциал организации, прогнозировать потребности в персонале, разрабатывать и реализовывать программы развития компетенций, управлять социально-психологическим климатом в коллективе. Это требует повышения профессиональной квалификации специалистов по управлению персоналом, их знакомства с современными технологиями HR-менеджмента, включая использование цифровых инструментов для рекрутинга, обучения и оценки эффективности работы сотрудников.

Значительный потенциал для совершенствования кадровой политики заключается во внедрении системы нематериального стимулирования, которая не требует существенных финансовых инвестиций, но способна заметно повысить вовлечённость и удовлетворённость персонала. К таким инструментам относятся: персонализированные поздравления работников с днём рождения и профессиональными праздниками, подчёркивающие ценность каждого сотрудника для организации; формализованные программы адаптации новых работников, обеспечивающие их быструю интеграцию в коллектив и снижающие тревожность первых дней работы; создание корпоративных легенд о выдающихся достижениях сотрудников и истории компании, укрепляющих чувство принадлежности к организации; чёткая артикуляция критериев карьерного роста, позволяющая работникам планировать своё профессиональное развитие и понимать, какие компетенции и результаты необходимы для продвижения.

Дополнительными элементами системы нематериального стимулирования могут выступать организация корпоративных мероприятий, способствующих неформальному общению сотрудников и укреплению командного духа; внедрение корпоративной символики (фирменная одежда, аксессуары), формирующей визуальную идентичность и чувство причастности к компании; программы медицинского обслуживания и заботы о здоровье персонала, демонстрирующие внимание работодателя к благополучию сотрудников; особое отношение к работникам предпенсионного и пенсионного возраста, признание их вклада в развитие организации и использование их опыта для наставничества молодых специалистов.

В современной экономике ввиду влияния глобализации, цифровизации и токенизации происходит появление новых финансовых инструментов, позволяющих совершенствовать управленческую практику финансовых менеджеров организаций [1].

Одним из ключевых трендов современной практики управления финансами является трансформация институтов финансового посредничества, которые предлагают доступ населения и организаций к финансовым продуктам и инструментам [6]. Несмотря на то, что основными финансовыми институтами посредничества выступают банковские организации, сегодня появляется сектор альтернативных финансов, в котором банки уже не так актуальны. В связи с этим возникает вопрос о том, как на функционирование традиционных институтов финансового посредничества влияют процессы финансовой дезинтермедиации, интенсивно развивающиеся последние несколько десятилетий, во многом обусловленные высокой активностью брокеров, предлагающих с помощью доступа к Интернету осуществлять инвестиционные и спекулятивные операции на рынке ценных бумаг [15, с. 35-40].

Первый этап исторического развития финансовой дезинтермедиации связан с процессами оттока денежных средств со сберегательных и депозитных счетов, находящихся в банках, ссудо-сберегательных ассоциациях и т.д. Основной причиной вывода капитала клиентами являлось желание перенаправить их в новые инвестиционные активы, предлагающие более высокий уровень доходности на вложения. В связи с этим многие участники финансовых рынков воспринимали финансовую дезинтермедиацию, как банковскую, включающую в себя следующие процессы [7, с. 46-57]:

- отток клиентских средств с банковских депозитов;
- увеличение объемов рыночной ликвидности на фондовом рынке;
- появление небанковских финансовых институтов посредничества, предлагающие клиентам доступ к ценным бумагам и новым финансовым активам фондового рынка;
- снижение доли коммерческого кредитования банков в общей структуре внешнего финансирования бизнеса реального сектора экономики;
- увеличение активности банковских институтов посредничества на фондовом рынке при работе с ценными бумагами.

В результате развитие финансовой дезинтермедиации происходит во многом благодаря смещению посреднических функций в части финансирования как физических, так и юридических лиц в пользу альтернативной финансовой системы, важнейшим элементом которой, к примеру, является институт краудфандинга и венчурного инвестирования [8, с. 71-76].

Развитие механизма краудфандинга обусловлено тем, что его платформы выступают перспективными финансовыми инновационными инструментами. Их применение возможно в практике коммерческих организаций, высокотехнологических стартапов и социально-ориентированных проектов. Конкурентным преимуществом крауд-технологий является возможность привлечения финансов через цифровые платформы, распределяя вклады во вложения между толпой людей. Это снижает потребность в поисках инвесторов, обладающих внушительным капиталом [14, с. 144-156].

Основными видами крауд-технологий в альтернативных финансах выступают:

1. Фандрайзинг – сбор денежных средств на добровольной основе.
2. Краудинвестинг – инвестирование денежных средств населением, используя для этого множественные способы.
3. Краудфандинг – инструмент финансирования проекта или актива большой группой людей, возбуждающий наибольший интерес в нашем исследовании.

Современный же этап развития рынка венчурных инвестиций в российской экономике характеризуется негативными процессами, обусловленными исчезновением (уходом) иностранных инвесторов с российского рынка и снижением интереса внутренних фондов к инновационному

инвестированию. Подтверждением снижения роли венчурного капитала является структура инвестиций за период 2022-2023 гг., наглядно отражающая резкое снижение заинтересованности инвесторов (см. рис. 1).

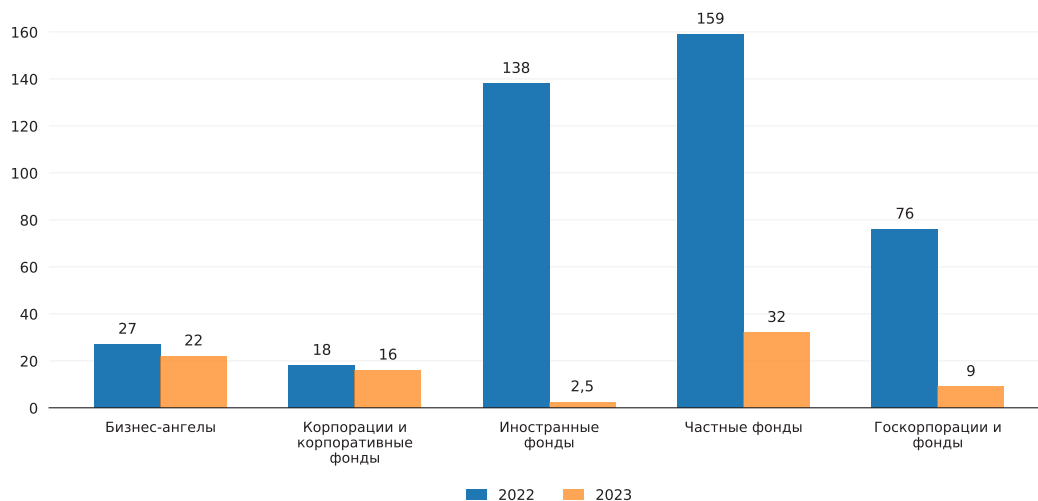


Рисунок 1 – Структура рынка венчурного финансирования в России по типам инвесторов, в млн долл.

Источник: составлено авторами на основе [19].

Заметное снижение венчурного финансирования произошло со стороны иностранных фондов (с 138 млн долл. до 2,5 млн долл.), причиной чего называется негативное влияние долгосрочного эффекта международных антироссийских санкций. Отрицательная динамика произошла и в секторе государственных корпораций и фондов (с 76 млн долл. до 9 млн долл.). К основной причине можно отнести дефицит бюджета, который привел к оптимизации различных инвестиционных фондов, где государственный капитал участвует в структуре образования [19].

При этом традиционные инструменты финансирования бизнеса становятся менее доступными ввиду ужесточения денежно-кредитной политики Банка России, из-за чего увеличиваются процентные ставки. Принимаемые Центральным банком решения в рамках такой финансовой политики приводят к тому, что с 2019 по 2024 гг. процентные ставки по краткосрочным кредитам субъектам бизнеса увеличились с 11,04% до 16,13%; по долгосрочным кредитам – с 10,5% до 15,2% (см. рис. 2) [23].

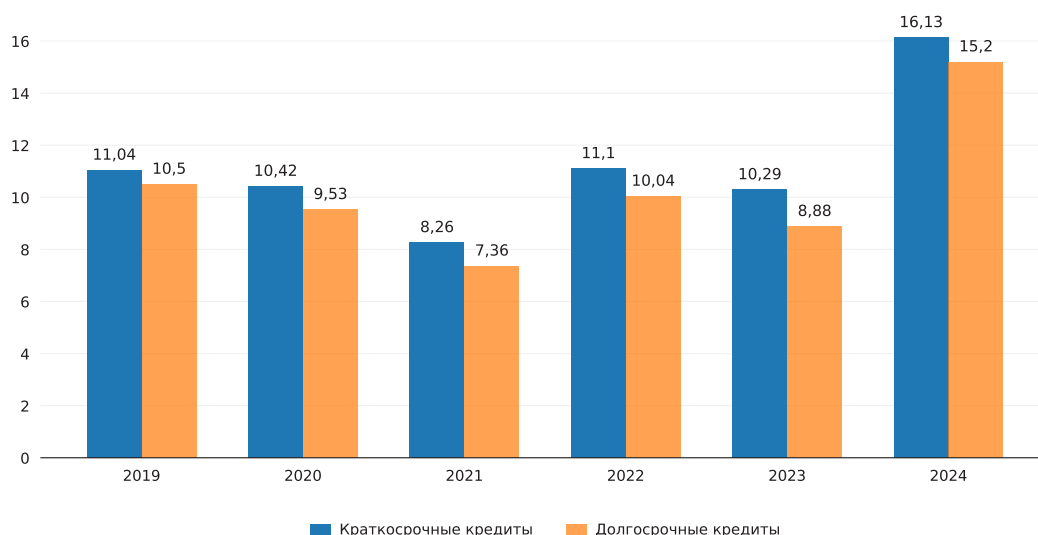


Рисунок 1 – Процентные ставки на кредиты бизнесу, в %

Источник: составлено авторами на основе [23].

Важным подходом к работе современных банков является их активное участие в цифровых экосистемах, что вынуждает разрабатывать конкретные подходы к данному регулированию. В 2021 году Банком России была предложена концепция риск-чувствительного лимита в качестве гибкого механизма, позволяющего банкам развивать свои экосистемы и сервисы, но одновременно ограничивающего риски избыточных вложений банков в эти и иные виды иммобилизованных активов за счет покрытия их капиталом. Отличительными чертами иммобилизованных активов являются неопределенные перспективы возврата средств, низкая ликвидность или отсутствие рынка, высокие риски обесценения и сокращение стабильного денежного потока, а также их «непрофильность» для банка [25].

По нашему мнению, развитие финансовой дезинтермедиации в условиях трансформации института финансового посредничества будет происходить путем активной интеграции информационных технологий и результатов цифровизации в секторе альтернативных финансов. Поэтому традиционные финансовые продукты будут снижаться в своей доле, замещаясь альтернативными финансами, цифровыми платформами, экосистемами, предлагающими новые способы доступа клиентов к финансовым инструментам и активам. Однако традиционные финансовые посредники будут оставаться актуальными в связи с их высокой устойчивостью и безопасностью, которая является конкурентным преимуществом в борьбе за заинтересованность клиентов в период экономической неопределенности и турбулентности финансовых рынков.

Финансовая дезинтермедиация в современной практике финансового менеджмента тесно связана с результатами токенизации экономики [2]. В 2025 году актуальными стали инновационные финансовые инструменты, связанные с цифровизацией экономики. Их появление возможно благодаря развивающемуся рынку криптовалют, где активно распространяются различные цифровые финансовые активы.

Подтверждением актуальности является рост рыночной капитализации криптовалют (см. рис. 3).

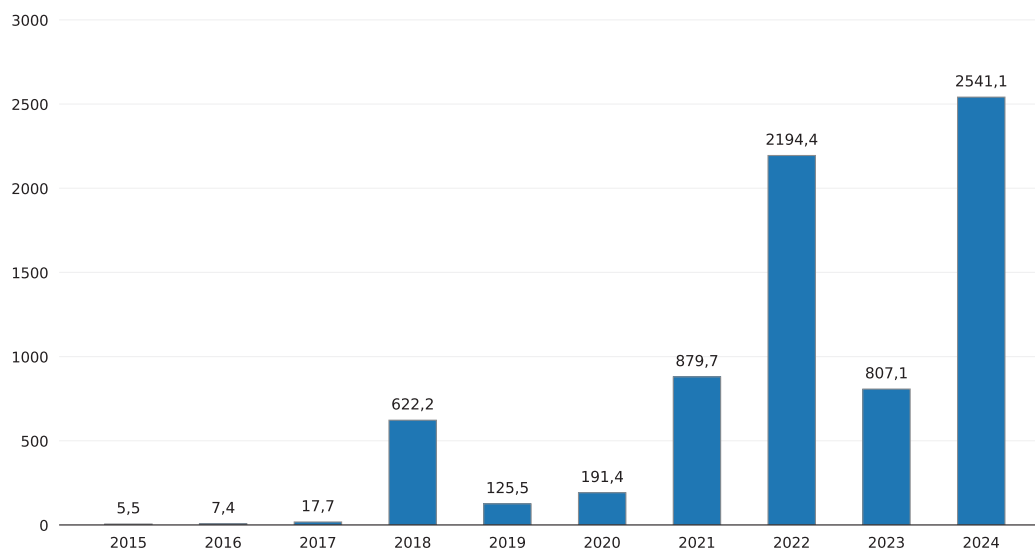


Рисунок 3 – Рыночная капитализация рынка криптовалют, в трлн долл.

Источник: составлено авторами на основе [33].

Конечно же, основой данного сегмента финансового рынка являются криптовалюты, разделяющиеся на Bitcoin и альткоины (другие криптоактивы/валюты). К последним относятся все оставшиеся криптовалюты, которые, кстати, также могут разделяться на разные группы. Например, за последние пару лет активно развивается сегмент Memcoin. Однако данные криптовалюты очень волатильны и не связаны с реальным финансово-инновационным проектом.

Цифровые финансовые активы должны включать в себя такие характеристики, как

предоставление права на эмиссию; предоставление права на участие в капитале; присутствие денежных требований [35, с. 826-831].

На фоне роста популярности криптовалют в России принимаются меры по развитию данной индустрии в практике финансового менеджмента. Не так давно, 4 июня 2025 года, Московская биржа запустила торги первым в России фьючерсом на криптовалюту. Речь идет о контракте на акции биржевого фонда iShares Bitcoin Trust от BlackRock, тикер – IBIT. Пока доступен фьючерс с исполнением в сентябре 2025 года [18].

Фьючерс на акции биткоин-ETF на Мосбирже доступен только для квалифицированных инвесторов. Банк России разрешил предлагать производные финансовые инструменты, привязанные к стоимости криптовалюты, этой категории инвесторов в конце марта, с условием, что деривативы не должны предусматривать фактическую поставку базового актива. В течение года Центральный банк планирует формализовать консервативный подход к регулированию рисков кредитных организаций, связанных с изменением стоимости криптовалют [29].

Анализируя перспективы финансового менеджмента при развитии криптовалют в обозримом будущем, стоит отметить, что большую долю влияния имеют результаты цифровой трансформации национальной финансовой системы, куда интегрируется концепция цифрового рубля. Важно проанализировать перспективы изменения роли финансового посредничества в российской экономике с внедрением цифрового рубля, поскольку такие изменения приведут к трансформации финансовых отношений между участниками финансовых и денежно-кредитных рынков, позволив упростить обращение денежных средств и инвестиций. При этом очень важно учитывать в подготовке финансовых менеджеров преобладающие тенденции в цифровой трансформации как рынка финансовых услуг в целом, так и самих финансовых институтов в частности. Интенсивно изменяющийся в ходе цифровой трансформации финансовый сектор требует коренного пересмотра концептуальных и методологических подходов к кадровой политике в этой сфере [12, с. 61-76].

Сегодняшняя актуальность запуска обращения цифрового рубля в России связана с быстрым развитием рынка криптовалюты, который увеличивает свою роль и место в структуре мировой финансовой и экономической системы. Появление вместе с криптовалютам токенов и технологий блокчейна позволяет коммерческим банкам создавать новые финансовые продукты, совершенствующие клиентское обслуживание и повышающие качество традиционных банковских операций. Соответственно, криптовалюты становятся интересными и для предприятий, которые заинтересованы в получении дополнительной выгоды от применения альтернативного финансового инструмента. Эти тенденции в обязательном порядке должны найти отражение в содержании подготовки современного руководителя, занятого в финансовом секторе.

Вместе с распространением криптовалют появляются угрозы и риски, которые требуют разработки соответствующего поля нормативно-правового регулирования операций в отношении данных инструментов. Реализация концепции цифрового рубля в российской финансовой системе создает следующие положительные изменения:

- снижение доли теневого сектора экономики, поскольку операции с цифровой валютой будет легче отслеживать;
- создание новой цифровой валюты, которая обеспечена реальными активами в виде международных резервов Банка России;
- стимулирование дополнительных доходов в бюджет.

Однако однозначно спрогнозировать последствия такого решения пока затруднительно. Дальнейшее усиление роли цифрового рубля в денежно-кредитной системе России будет требовать разработки новых государственных решений и стратегий, направленных на устранение угроз и рисков, которыми сопровождается токенизация экономики и финансов.

Отдельного внимания, на наш взгляд, заслуживает развитие токенизации расчётов как одного из ключевых направлений цифровой трансформации финансовой системы. Как отмечает Е.А.

Маркин, токенизация расчётов обеспечивает автоматизацию, снижение транзакционных издержек и повышение прозрачности операций с цифровыми активами, что расширяет возможности для их интеграции в хозяйственную деятельность субъектов экономики. [17, с. 123-124].

С учетом всех этих изменений стратегическое мышление современного финансового менеджера меняется кардинально, целью чего является адаптация к новым реалиям цифровизации и токенизации экономики, а также трансформации финансовых институтов в условиях дезинтермедиации [13]. Помимо актуализации регулярно обновляющихся профессиональных знаний финансовых менеджеров, необходимо первостепенное внимание уделять формированию у них стратегического мышления, позволяющего прогнозировать институциональные изменения в долгосрочной перспективе [32, с. 90–101].

По нашему мнению, одним из направлений решения проблемы адаптации работы финансовых менеджеров к современным условиям цифровой трансформации и изменения роли традиционных финансовых инструментов выступает применение модульно-компетентностного подхода при личностном и профессиональном развитии, учитывающим то, что для организации ключевым конкурентным преимуществом является развитие не только профессиональных знаний, умений и навыков у сотрудников, но и профессионально значимых личностных качеств, ценностно-оценочных отношений, психологической и профессиональной готовности, интеллектуальных способностей, которые представляют собой важнейший стратегический актив организации.

Важно отметить то, что российские компании становятся более заинтересованными в тех финансовых менеджерах, которые наряду с профессиональными обладают универсальными и общекультурными компетенциями [28]. Теперь важна потребность не только в навыках по специальности в области управления финансами, но и в умении развивать и реализовать потенциал креативного мышления, позволяющего находить творческие решения для преодоления новых вызовов. От этого зависит финансовая устойчивость бизнеса в целом.

Также становится важным наличие цифровых компетенций у финансовых менеджеров, что адаптирует их профессиональную и управленческую деятельность к современным условиям цифровизации и токенизации экономики [5]. Поскольку развитие цифровой грамотности крайне важно в период адаптации к переходу к новому технологическому укладу, необходимо использовать различные методы и технологии, способствующие формированию у управленческих кадров навыков методологической рефлексии, стратегического видения, моделирования новой реальности, проектирования потока событий. В условиях технологического суверенитета, формируемого на национальном уровне, профессиональные кадры в сфере управления становятся ключевым звеном. Стратегическое развитие невозможно без специалистов, способных работать в насыщенной цифровой среде, сочетая отраслевую экспертизу с пониманием трансформационных процессов в институтах и рынках [11, 57–67]. Высокая скорость и многоаспектная насыщенность нововведений в современном финансовом секторе не позволяют рассматривать базовое фундаментальное образование в качестве единственного инструмента формирования данных компетенций, тут не обойтись без краткосрочных программ дополнительного профессионального образования, способных быстро учитывать интенсивные изменения рынка финансовых услуг.

При этом важная роль в формировании цифровых компетенций у финансовых менеджеров во многом принадлежит системе высшего образования, которая обязана готовить новые управленческие кадры, адаптированные к современным реалиям трансформации финансовых институтов, изменения роли традиционных банковских посредников, появления цифровых валют и активов [30, с. 706-723]. Вместе с этим следует отметить, что опережающее обучение как традиционный подход отечественной высшей школы к подготовке специалистов ввиду интенсивного инновационного развития отрасли малоприменимо: информация быстро устаревает, теряя актуальность, достоверность и полезность, что требует постоянного и почти непрерывного уточнения и дополнения.

Обсуждение, заключение, выводы

Результаты проведенного исследования позволяют выявить изменения концепции модернизации кадровой политики финансового сектора в условиях преодоления системного кризиса на основе формирования стратегического мышления финансовых менеджеров современных компаний, которые способны ощущать влияние со стороны трансформации финансовых институтов, активов и рынков.

В современной экономике ввиду влияния цифровизации и токенизации происходит появление новых финансовых инструментов, позволяющих совершенствовать управленческую практику финансовых менеджеров организаций.

Анализ российской практики демонстрирует изменение роли традиционных и альтернативных институтов, финансирующих субъекты инновационной и экономической деятельности. В ходе исследования определены перспективы реализации концепции цифрового рубля с учетом того, какой интерес российских компаний и населения составляет по отношению к рынку криптовалют, и как проявляющиеся тенденции влияют на кадровую политику финансового сектора.

В целом, определенные изменения и трансформации под влиянием такого понятия, как финансовая дезинтермедиация, приводят к изменениям требований к профессиональным компетенциям финансовых менеджеров. Мы считаем, что увеличивается роль цифровой грамотности, а также надпрофессиональных компетенций, обретение которых более сложное. Кроме того, появляется запрос на реализацию креативного и творческого потенциала финансовых менеджеров, которым предстоит принимать более непростые и нестандартные решения, отвечая на современные вызовы и угрозы, требующие инновационных подходов [34].

Перспективы научных исследований связаны с разработкой программы профессионального развития и обучения финансовых менеджеров, в рамках которых важно проводить непрерывное повышение квалификации через обретение новых — стратегических — компетенций, в том числе, надпрофессиональных, позволяющих адаптироваться к работе в условиях трансформации финансовых институтов, токенизации финансов и экономики в долгосрочном аспекте.

По нашему мнению, проблема преодоления системного кризиса во многом зависит от кадровой политики. Безусловно, прежде всего, от государственной кадровой политики на всех этапах ее реализации, от профессиональной ориентации детей, подростков и юношества и до организации занятости пожилых людей, чей опыт и знания представляют совершенно внятную ценность, особенно учитывая девальвацию образования, которую мы наблюдаем на протяжении последних нескольких десятков лет. Чрезвычайно важным аспектом перспективного развития является кадровая политика реального сектора экономики, конкретного производства. Тут большое значение приобретает не только государственная, но и корпоративная кадровая политика, от которой зависят условия и результаты труда на местах. Особое внимание, на наш взгляд, следует уделять кадровой политики финансового сектора, нередко сравниваемого с кровеносной системой применительно к экономике. Появление новых финансовых технологий и инструментов свидетельствуют о качественном переходе экономических отношений на принципиально иной уровень, о создании новых институтов — финансовых экосистем, существенно изменяющих качество жизни наших современников.

Проблема, рассматриваемая в настоящей статье, несомненно, значительно шире, и она требует дальнейших, еще более обстоятельных исследований. С точки зрения теоретических аспектов современной экономики системный кризис, наблюдаемый сегодня в мире, — это, прежде всего, катастрофический разрыв между объемами потребления и возможностями производства, между качеством потребления и подходами к распределению, между уровнем производства и условиями обмена. Перечисленные и многие другие обстоятельства, характеризующие сложившийся дисбаланс в системе общественных отношений на фоне не просто понимания ограниченности ресурсов, а наблюдения их убедительного сокращения на планете в ходе хозяйственной деятельности человека,

указывают на необходимость коренного пересмотра к осознанию роли и места человека в экономике и как потребителя, и как производителя. Именно поэтому, в первую очередь, следует заняться разработкой новой кадровой политики, основанной на подлинных, а не вымышленных ценностях человека труда.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Земляк С.В. (2023). Актуальные вопросы экономики и управления в условиях цифровизации. Москва: Финансовый университет.
2. Антропцева И. О. (2024). Цифровизация публичного финансового контроля. — Москва: СТАТУТ.
3. Артеменко Д.А. (2026). Реинжиниринг подходов к оценке человеческого капитала организации в условиях современных экономических изменений // Теоретическая экономика. № 2. С.65-79. <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-2-65-79>
4. Афанасьева Л.А., Сезонова О.Н. (2021). Развитие подпроцесса управления качеством информации организации // Основы экономики, управления и права. № 6 (31). С. 29-34. <https://doi.org/10.51608/23058641-2021-6-29>
5. Боровая С. Л. (2022). Формирование финансовой грамотности населения. Вологда: ВоГУ.
6. Моисеев А.Д. (2022). Глобальные и локальные тренды в управлении, экономике, юриспруденции. Москва: Дело РАНХиГС.
7. Голикова А. (2020). Финансовая дезинтермедиация: изменение трактовки понятия и новые конкуренты на рынке финансовых услуг // Банковский вестник. № 8 (685). С. 46-57.
8. Гудошникова Ю.В., Саенко Е.В. (2023). Процесс дезинтермедиации на рынке финансовых услуг // В сборнике: Экономика в социокультурном пространстве современности: проблемы, решения, прогнозы. Владимир, С. 71-76.
9. Иванов Н.М., Фридман М.Ф., Хасанов М.Т. (2025). Политэкономические условия стратегического управления талантами: от массового человека к интеллектуальному лидеру // Теоретическая экономика. № 4 (124). С. 32-43. <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-4-33-43>
10. Ахметова Г.З., Маковецкий М.Ю., Рудницкая А.П., Юдаев В.В. (2024). Кадровая политика как элемент корпоративной стратегии. Москва: МУИВ.
11. Квинт В.Л., Новикова И.В., Алимуратов М.К., Сасаев Н.И. (2022). Стратегирование технологического суверенитета национальной экономики // Управленческое консультирование. № 9 (165). С. 57–67. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-9-57-67>
12. Кирильчук С.П. (2026). Инновационные стратегии в цифровой трансформации фирмы: институционально-правовые аспекты управления платформами, активами данных и кросс-отраслевыми инновациями // теоретическая экономика. № 1. С. 61-76. <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2026-1-61-76>
13. Омельянович Л. А., Беляева Е. В., Верич Ю. Л. (2025). Концептуальные основы развития финансов в условиях цифровизации. Донецк: ДонНУЭТ имени Туган-Барановского.
14. Кузнецова В.В., Ларина О.И. (2024). Влияние небанковского финансового посредничества на банковские кризисы // Финансы: теория и практика. №4. С. 144-156. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2024-28-4-144-156>
15. Ленков И.Н., Паюхина Л.С. (2022). Эволюция финансового посредничества под влиянием процессов цифровизации // Страховое дело. № 12 (357). С. 35-40.
16. Лымарева О. А., Руднева В. А. (2024). Развитие кадровой политики как элемента стратегического управления персоналом организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. № 5-2 (92). С. 224–227. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2024-5-2-224-227>
17. Маркин Е.А. (2023). Тенденции и перспективы токенизации расчетов. // Экономика строительства. № 9. С. 123-124.
18. Хабидулина Е. (2025). Мосбиржа запустила торги первым в России фьючерсом на криптовалюту: Сетевое издание «forbes.ru», 04 июня 2025 <https://www.forbes.ru/investicii/538812-mosbirza-zapustila-torgi-pervym-v-rossii-f-ucersom-na-kriptoalutu>
19. Липанова Л. (2024). Новая нормальность: что изменилось на российском венчурном рынке за 2023 год: Сетевое издание «forbes.ru», 07 марта 2024 <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/507617-novaa->

normal-nost-cto-izmenilos-na-rossijskom-vencurnom-rynke-za-2023-god

20. Алексеенко А. П., Белых В. С. (2023). Обеспечение прав инвесторов в банковском и финансовом секторах в условиях цифровизации экономики в РФ и ведущих финансовых центрах Восточной Азии. Москва: Проспект.

21. Портных В. В. (2025). Стратегическое маркетинговое управление. Москва: Дашков и К.

22. Подшивалов Т.П. (2022). Право цифровой среды. Москва: Проспект.

23. Васильева Г.Г. и др. (2024). Процентные ставки по кредитным и депозитным операциям кредитных организаций в рублях. Банк России: Портал «Банк России», 13.05.2024

24. https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/int_rat/0324/

25. Реутова И.М. (2025). Финансовая компетентность как фактор экономической безопасности личности // Теоретическая экономика. № 12. - С.76-91. <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-12-76-91>

26. Данилов А.С. и др. (2025). Риск-чувствительный лимит для иммобилизованных активов. Доклад для общественных консультаций Банка России. Банк России: Портал «Банк России», 27.06.2025 https://www.cbr.ru/Content/Document/File/176951/Consultation_Paper_27052025.pdf

27. Косова Л.Н. (2025). Трансформация национальной социально-экономической системы России. Москва: РГУП.

28. Турманидзе Т. Я., Чернышева Ю. С. (2021). Типы кадровой политики предприятия // Форум молодых ученых. № 1 (53). С. 338–341.

29. Лепихин А.А., Логинова С.Л., Чучкалова Е.И., Шапошников В.А. (2024). Финансовая грамотность: теория, аналитика, практика. Екатеринбург: РГППУ.

30. Тимофеев В. И др. (2025). Финансовые инструменты с привязкой к криптовалютам станут доступны для квалифицированных инвесторов. Банк России: Портал «Банк России», 28.05.2025 <https://www.cbr.ru/press/event/?id=24647>

31. Флек М.Б., Угнич Е.А. (2023). Разработка модели цифровых компетенций работников в условиях цифровой трансформации предприятия // Перспективы науки и образования. № 3 (63). С. 706-723. <https://doi.org/10.32744/pse.2023.3.43>

32. Фридман М.Ф., Хасанов М.Т. (2025). Модернизация подходов к развитию стратегического мышления руководителя в условиях цифровизации регионального управления // Образование. Наука. Научные кадры. № 3. С. 208-212.

33. Фридман М.Ф., Хасанов М.Т. (2026). Теоретико-методологические подходы к развитию стратегического мышления руководителя в условиях регионального управления // Муниципалитет: экономика и управление. № 1. С. 90–101. EDN ARMFCS.

34. Щавелев А.В. (2021). Цифровые финансовые активы, цифровая валюта и цифровые деньги // Инновации. Наука. Образование. № 33. С. 826-831.

35. Алексеенко Н.В., Химченко А.Н. (2025). Экономика, управление и финансы: новые подходы и решения. Донецк: ДонГУ.

36. Crypto Market Overview: Рыночная капитализация криптовалютного рынка // Coinmarketcap. <https://coinmarketcap.com/charts/>

Human Resources Policy in the Financial Sector in the Context of Overcoming a Systemic Crisis

Zherikov Gleb Evgenyevich

Degree-Seeking Applicant

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation

E-mail: gleb.zherikov@mail.ru

Fridman Mikhail Feliksovich

Doctor of Philosophical Sciences, Professor

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation

E-mail: mffree79@mail.ru

Shlykov Evgeny Vyacheslavovich

Degree-Seeking Applicant

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation

E-mail: eshlykov05@mail.ru

KEYWORDS

HR policy, financial sector, strategic thinking, digitalization, systemic crisis, strategic management

ABSTRACT

This scientific article presents the results of a study examining the modernization of approaches to HR policy in the financial sector in the context of overcoming a systemic crisis. In a dynamically developing market economy, human resources are becoming a key factor in the competitiveness of any organization. The purpose of this article is to define and substantiate key approaches to HR policy in the financial sector in the context of overcoming a systemic crisis. The objectives of the study include identifying and describing the problematic area, critiquing existing approaches, formulating and substantiating proposals, and developing practical recommendations. Results and Conclusions. Implementing the proposed measures to improve HR policy can provide a financial organization with a number of strategic advantages. Developing an HR system based on a balanced combination of internal and external sources of personnel recruitment creates conditions for simultaneously preserving organizational experience and updating competencies. Investments in continuous training and professional development of employees, including those aimed at developing strategic thinking, ensure that personnel qualifications are aligned with the dynamically changing requirements of the financial sector and manufacturing, and enhance the organization's adaptability to technological innovation, particularly in the field of financial technology.
