

# Управленческие аспекты предпринимательства / Management aspects of entrepreneurship

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-4-58-65>



Обзорная статья / Review article  
УДК 331.1

## Влияние санкционного режима на изменение процессов управления персоналом на отечественных предприятиях

**И. В. Гуськова**

*Доктор экономических наук, профессор*

*[guskova545@yandex.ru](mailto:guskova545@yandex.ru)*

*Национальный исследовательский нижегородский  
государственный университет им. Н.И. Лобачевского,  
Нижний Новгород, Россия*

**Хасан Хдер**

*Аспирант*

*[khedermwv@gmail.com](mailto:khedermwv@gmail.com)*

*Национальный исследовательский нижегородский  
государственный университет им. Н.И. Лобачевского,  
Нижний Новгород, Россия*

**Аннотация:** Современное мироустройство, в которое органично вписывается и Российская Федерация, по оценкам как российских, так и зарубежных специалистов, претерпевает глубокие структурные преобразования. Характерной чертой данного периода является стремительное и невиданное ранее изменение всех сфер общественной жизни. Недавние события, включая стремительный научно-технический прогресс, цифровую трансформацию экономики и процессы глобализации происходили на фоне пандемии коронавирусной инфекции. Последняя оказала существенное влияние на изменение и преобразование международных отношений в целом. Усиление геополитической напряженности в связи с украинским кризисом, вызванное неконструктивным подходом ряда государств к Российской Федерации, а также последующее введение антироссийских санкций, привели к обострению глобальных экономических проблем. Данные обстоятельства обусловили стремительные и противоречивые изменения на российском рынке труда, вызывая необходимость поиска новыми подходами к управлению человеческими ресурсами со стороны руководителей предприятий.

В статье рассматриваются необходимость новых каналов поиска специалистов, включая иностранных работников, и предлагаются инструменты и новые подходы к управлению человеческими ресурсами в сложившихся сложных обстоятельствах, что позволяет повысить производительность труда, уйти от конфликтных ситуаций и сократить нехватку квалифицированных специалистов.

**Ключевые слова:** санкции, рынок труда, управление человеческим капиталом, угрозы, занятость.

**Для цитирования:** Гуськова И.В., Хдер Х. Влияние санкционного режима на изменение процессов управления персоналом на отечественных предприятиях. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 4. С. 58–65. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-58-65>.

© Гуськова И.В., Хасан Хдер, 2025  
© Guskova I.V., Hasan Kheder, 2025

## The impact of the sanctions regime on changes in personnel management processes in domestic enterprises

I. V. Guskova

Dr. Sci. (Econ.), Prof.

[guskova545@yandex.ru](mailto:guskova545@yandex.ru)

National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod,  
Nizhny Novgorod, Russia

Hasan Kheder

Postgraduate Student

[khedermwv@gmail.com](mailto:khedermwv@gmail.com)

National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod,  
Nizhny Novgorod, Russia

**Abstract:** According to both Russian and foreign experts, the modern world order, in which the Russian Federation fits in seamlessly, is undergoing profound structural changes. This period is characterized by rapid and unprecedented transformations in all areas of public life. Recent events, including rapid scientific and technological progress, the digital transformation of the economy, and globalization processes, have been exacerbated by the COVID-19 pandemic. The pandemic has had a significant impact on healthcare regulation systems and the transformation of international relations as a whole. The increased geopolitical tension caused by the Ukrainian crisis, which was exacerbated by the unconstructive approach of several countries towards the Russian Federation, as well as the subsequent imposition of anti-Russian sanctions, has led to an intensification of global economic problems. These circumstances have resulted in rapid and contradictory changes in the Russian labor market, necessitating the development of new approaches to human resources management by business leaders.

The article examines the need for new channels of recruitment of specialists, including foreign workers, and suggests tools and new approaches to human resource management in difficult circumstances, which can increase productivity, avoid conflict situations and reduce the shortage of qualified specialists.

**Keywords:** sanctions, labor market, human capital management, threats, employment.

**For citation:** Guskova I.V., Hasan Kheder. The impact of the sanctions regime on changes in personnel management processes in domestic enterprises. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 4. P. 58–65. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-58-65>.

В период с 2024 по 2025 год российская экономика находилась в состоянии перегрева. Данное состояние характеризуется превышением объема выпускаемой продукции над границами объемов производства. Метрики, отражающие динамику развития валового продукта (ВВП), изменения объемов кредитования и увеличения стоимости товаров/услуг, свидетельствуют о превышении спроса над предложением на рынке. В ситуации превышения объема производства над его естественным уровнем экономическая система активизирует использование ресурсов сверх стандартных показателей. Данное явление на рынке труда проявляется в виде сокращения уровня безработицы и возникновения дефицита квалифицированных работников.

В период с 2023 по 2025 год на российском рынке труда наблюдается стабильно низкий уровень безработицы, не превышающий 4%<sup>1</sup>. По сведениям Федеральной службы государственной статистики, по итогам февраля 2025 года уровень незанятости населения в РФ немного превышает исторический минимум в 2,3% (осень 2024 года) и зафиксирован на уровне 2,4% (март 2025 года)<sup>2</sup>. По последним данным (август 2025 года), количество людей, не имеющих работы, дости-

<sup>1</sup> Безработица в России. — Режим доступа: <https://m.realnoevremya.ru/news/359024-bezrabotica-v-rossii-obnovila-istoricheskiy-minimum>. Дата обращения: 03.09.2025 г.

<sup>2</sup> Там же.

гают около 1,6 миллиона. Данное значение существенно ниже прошлогоднего показателя (2,8%) и пятилетнего среднего уровня безработицы, который превышал 4%.<sup>3</sup> Нынешний уровень безработицы, достигнувший беспрецедентно низких значений, выступает одним из ключевых факторов, способствующих неустойчивому экономическому росту. Увеличение покупательской активности на товары и услуги запускает цепочку событий: сначала растет занятость, а затем и общий экономический подъем. В период с 2023 по 2025 год в Российской Федерации наблюдалось усиление тенденций, связанных с дефицитом рабочей силы. Данный процесс был обусловлен рядом факторов, в том числе:

- Мобилизацией населения в оборонную промышленность и Вооружённые Силы, что привело к сокращению количества трудоспособных граждан на рынке труда.
- Увеличением числа эмигрантов после событий 2022 года.

Состояние рынка труда играет существенную роль в оценке перегрева экономики и, следовательно, является определяющим элементом в регулировании денежной массы. В 2024 г. дефицит квалифицированной рабочей силы стал одним из решающих элементов, обуславливающих сохранение повышенных значений ключевой процентной ставки. Данная тенденция стала особенно ярко выраженной в последние месяцы 2024 г., когда значения ключевой ставки достигли сверхвысокого уровня (рис. 1).

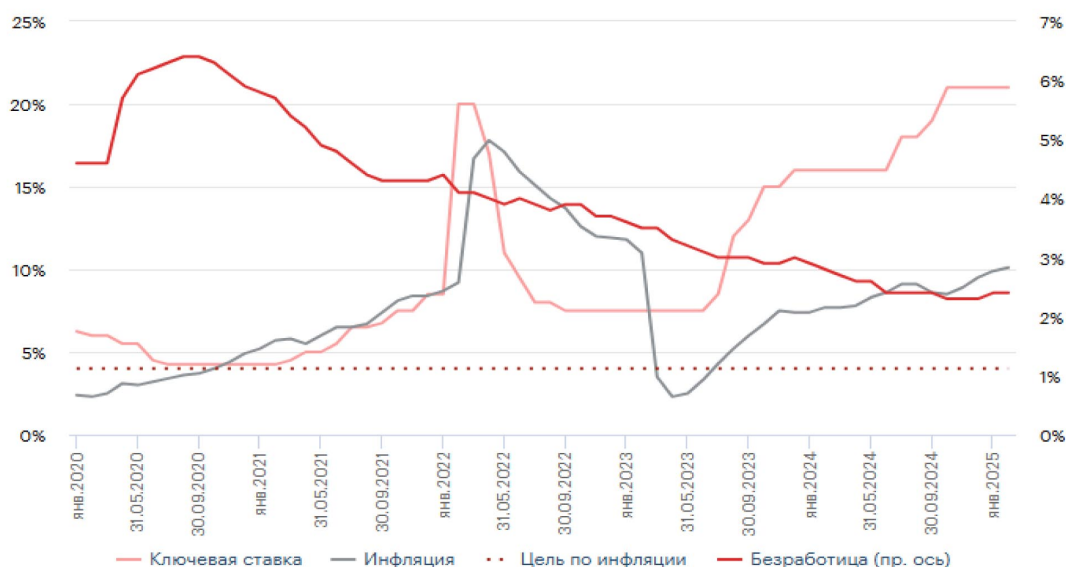


Рис. 1. Изменение уровня безработицы, инфляции и ключевой ставки в 2022–2025 гг. в РФ, %<sup>4</sup>

Тревожность на рынке труда носит дифференцированный характер в зависимости от отраслевой принадлежности. Согласно результатам опроса предприятий, опубликованного Банком России в 2025 году, преимущественно актуальной проблемой на рынке труда является дефицит кадров в сферах производства и торговли, а также в области здравоохранения, туристического бизнеса и логистики<sup>5</sup>. В данном отчёте рассматривается острая проблема нехватки кадров для выполнения работ, не требующих высокой квалификации. К этой категории относятся такие профессии, как рабочие различных специальностей, курьеры, водители и аналогичные должности.

В документе отмечено повышение среднего количества фактически отработанных часов.

Анализируя сведения Федеральной службы государственной статистики (Росстата), отражающие количественный состав и потребность в специалистах по различным профессиональным

<sup>3</sup> Безработица в России упала до исторического минимума. — Режим доступа: <https://lenta.ru/news/2025/09/01/bezrabotitsa-v-rossii-upala-do-istoricheskogo-minimuma/>. Дата обращения: 03.09.2025 г.

<sup>4</sup> Составлено на основе Российский статистический ежегодник. 2024: Стат. сб. / Росстат. — Р76 М., 2024. С. 256.

<sup>5</sup> Макроэкономический опрос Банка России. — Режим доступа: [https://www.cbr.ru/statistics/ddkp/mo\\_br/](https://www.cbr.ru/statistics/ddkp/mo_br/). Дата обращения: 03.10.2025.

направлениям, можно увидеть значительные расхождения. По сравнению с предыдущим исследованием, спрос на рабочую силу практически во всех секторах экономики увеличился. При этом рост потребности в кадрах оказался весьма существенным для ряда отраслей. В отчёте Росстата особое внимание уделяется проблеме острой нехватки кадров, особенно заметной в сфере сельского хозяйства и промышленности (табл. 1).

Таблица 1

Удельный вес потребности в сотрудниках для замещения вакантных рабочих мест  
в общем числе рабочих мест, в % <sup>6</sup>

Статья	2022	2024	Отклонение 2024/2022
Всего специалистов	5,4	7,6	140,74
Руководители	2,9	4,5	155,17
Специалисты высшего уровня квалификации	4,3	6,0	139,53
Специалисты среднего уровня квалификации	5,1	6,8	133,33
Служащие, занятые подготовкой и оформлением документации, учетом и обслуживанием	4,8	7,3	152,08
Работники сферы обслуживания и торговли, охраны граждан и собственности	7,7	7,9	102,60
Квалифицированные работники сельского и лесного хозяйства, рыбоводства и рыболовства	7,2	13,0	180,56
Квалифицированные рабочие промышленности, строительства, транспорта и рабочие родственных занятий	7,0	10,6	151,43
Операторы производственных установок и машин, сборщики и водители	5,7	8,9	156,14
Неквалифицированные рабочие	6,5	9,6	147,69

Анализ рыночной ситуации указывает на наличие дефицита квалифицированных кадров. Индекс HeadHunter, отражающий соотношение количества активных резюме к числу открытых вакансий, в течение длительного периода времени находился в интервале 3,0–3,9. Согласно методике оценки HeadHunter, этот диапазон свидетельствует о нехватке соискателей на рынке труда <sup>7</sup>. Несмотря на общую тенденцию, данные индекса демонстрируют существенные различия в различных отраслях. В частности, низкие значения индекса наблюдались в сфере здравоохранения (в среднем 2,3 за год), автомобильном бизнесе (2,5) и среди рабочего персонала (2,5). Ситуация в торговле выглядит критической: средний индекс в 2024 году составил всего 1,4 <sup>8</sup>. В сравнении с другими категориями сотрудников, уровень индекса среди высшего и среднего руководящего состава варьировался от 18 до 19. Данный показатель указывает на наличие высокой степени конкуренции среди специалистов в данной профессиональной группе. <sup>9</sup>

В период с конца 2023 и на начало 2024 годов, по оценкам Банка России, дефицит рабочей силы в организациях страны постепенно компенсируется, главным образом, посредством увеличения числа наёмных работников на временной основе. Данный процесс охватывает применение различных форм организации труда, в том числе вахтового режима. С конца 2024 года большинство предприятий сосредоточились на внедрении мероприятий, призванных оптимизировать рабочие процессы и увеличить эффективность труда. <sup>10</sup>

<sup>6</sup> Составлено на основе Российский статистический ежегодник. 2024: Стат.сб./Росстат. — Р76. М., 2024. С. 236.

<sup>7</sup> Рынок труда в 2025 году: почему стало труднее искать работу. — Режим доступа: <https://voronezh.hh.ru/article/rynok-truda-v-2025-godu-pochemu-stalo-trudnee-iskat-rabotu>. Дата обращения: 11.09.2025 г.

<sup>8</sup> Там же.

<sup>9</sup> Там же.

<sup>10</sup> Анализ предиктивных способностей опросных показателей Банка России, характеризующих рынок труда. — Режим доступа: [https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1758442942&tld=ru&lang=ru&name=analytic\\_note\\_20250822\\_vvgu.pdf&text](https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1758442942&tld=ru&lang=ru&name=analytic_note_20250822_vvgu.pdf&text). Дата обращения: 11.09.2025 г.

В условиях устойчивого роста и стабильного функционирования предприятия затраты на персонал обычно составляют значительную часть общих издержек. Однако введение санкций требует кардинальной трансформации кадрового обеспечения.

Требуется разработка более адаптивной и рациональной модели, сфокусированной на достижении принципиально новых целей и решении нестандартных задач, позволяющих компании эффективно адаптироваться к изменившимся условиям <sup>11</sup>.

В настоящий момент наблюдается четкая дифференциация подходов к кадровой политике на российских предприятиях, функционирующих в условиях санкционного давления. Выделяются четыре доминирующих типа стратегий (рис. 2).



Рис. 2. Современные процессы управления человеческими ресурсами на российских предприятиях в условиях санкций <sup>12</sup>

1) При превентивной кадровой политике руководитель, опираясь на результаты проведенного анализа, способен предугадывать возможные изменения в сложившейся ситуации. Несмотря на наличие плана действий, ограниченность ресурсов препятствует его осуществлению <sup>13</sup>. При обладании ресурсными возможностями планирование кадровой политики осуществляется со среднесрочным горизонтом. Это обусловлено неустойчивостью и непредсказуемостью долгосрочной динамики.

2) При пассивной кадровой политике стратегия руководства своими сотрудниками характеризуется пассивностью вследствие отсутствия у руководящего состава четкого алгоритма взаимодействия с кадрами. В текущих условиях запретов и санкций не предпринимаются какие-либо решительные меры по оптимизации кадровых ресурсов. <sup>14</sup> Действия менеджмента ограничиваются устранением негативных последствий и не носят проактивного характера.

3) В случае проведения активной кадровой политики руководитель демонстрирует проактивный подход к кадровой политике, опираясь на всесторонние прогнозы и тщательно разработанные планы <sup>15</sup>.

4) Организация придерживается реактивной политики в области управления персоналом, когда внимательно анализируются кадровые вопросы, выявляются симптомы санкционных ограничений. <sup>16</sup> К таким ограничениям относятся, к примеру, напряженные ситуации в коллективе, нехватка специалистов с требуемым уровнем квалификации и недостаточный уровень мотивации сотрудников к достижению высоких показателей эффективности. В целях ликвидации выявленных несоответствий предпринимаются адресные мероприятия. Кадровый отдел располагает необходимыми ресурсами для эффективного выполнения поставленных задач. Проводится глубокий анализ возникновения проблем, включая их корни и влияние. Всякий случай анализируется в индивидуальном порядке. При возникновении потребности привлекаются сторонние эксперты.

<sup>11</sup> Кязимов К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие. — М.: Юрайт. 2024. С. 132.

<sup>12</sup> Анисимов А.Ю., Пятаева О.А., Грабская Е.П. Управление персоналом организации. — М.: Дашков и Ко. 2024. С. 105.

<sup>13</sup> Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. — М.: Юрайт. 2024. С. 63.

<sup>14</sup> Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт. 2024. С. 201.

<sup>15</sup> Анисимов А.Ю., Пятаева О.А., Грабская Е.П. Управление персоналом организации. — М.: Дашков и Ко. 2024. С. 146.

<sup>16</sup> Мардас А.Н., Гуляева О.А. Основы менеджмента. Практический курс. — М.: Юрайт. 2024. С. 58.

В условиях современной экономической ситуации оптимизация деятельности предприятий предполагает внедрение инновационных технологий, в том числе искусственного интеллекта, наряду с сокращением численности персонала. Компании сталкиваются с необходимостью удержания квалифицированных сотрудников путем повышения их заработной платы, как минимум, до уровня инфляции. Однако рост издержек, увеличение налоговой нагрузки и высокие процентные ставки по кредитам ограничивают возможности предприятий в отношении остальных расходов.<sup>17</sup>

Сейчас наблюдается тенденция к сокращению числа вакансий, начавшаяся еще в ноябре 2024 года. Это было отмечено впервые за период годовой оценки. Крупные корпорации приступили к оптимизации численности персонала, особенно в сферах информационных технологий и цифровых сервисов, где после пандемии наблюдался активный набор сотрудников. В настоящий момент компании стремятся избавиться от избыточного персонала с низкой производительностью, отдавая предпочтение специалистам с универсальными навыками, способным генерировать прибыль и повышать эффективность работы. Адаптивность в управлении персоналом приобретает статус основополагающего фактора для обеспечения жизнеспособности предприятия. Под адаптивностью понимается возможность оперативно привлекать специалистов с требуемой квалификацией для решения конкретных задач, оптимизировать графики работы и распределение ролей внутри коллектива, а также внедрять инновационные инструменты, такие как цифровые платформы для найма персонала, электронного документооборота и расчетов.

В 2025 году удаленная работа, гибкие графики и проектная занятость стали стандартной практикой. Дефицит квалифицированных кадров и острая конкуренция за таланты стимулируют компании внедрять инновационные подходы к управлению персоналом. Внедрение искусственного интеллекта (ИИ) играет ключевую роль в трансформации процессов найма, обучения и управления сотрудниками.<sup>18</sup> Этот сдвиг особенно заметен в отраслях, где приоритетными являются скорость и адаптивность: информационные технологии и телекоммуникации, электронная коммерция и розничная торговля, маркетинг, медиа, транспорт, логистика и промышленность. В этих секторах компании формируют команды, подобно сборке конструктора, подбирая специалистов с конкретными компетенциями, необходимыми для решения текущих задач. В сложившихся условиях происходит трансформация структуры занятости. Более половины предприятий активно привлекают внештатных сотрудников.<sup>19</sup> Количество самозанятых в России превысило 12 млн. человек<sup>20</sup>, а прогнозы свидетельствуют о том, что к концу текущего десятилетия доля работников, занятых во внештатных или проектных форматах, может достичь трети от общей численности рабочей силы. Данная тенденция закрепляет переход от традиционной линейной модели занятости к модульной, при которой команда формируется под конкретный проект и может быть легко изменена в зависимости от его требований.

Преимущества использования внештатных специалистов для формирования человеческого капитала становятся все более очевидными для компаний. Данный подход к построению команды предоставляет бизнесу ряд существенных преимуществ. В частности, он позволяет осуществлять гибкое масштабирование: оперативно привлекать специалистов под конкретные проекты и прекращать сотрудничество с ними по завершении задач. В дополнение к вышесказанному, дистанционная работа способствует сокращению расходов на содержание офисных помещений и предоставление социальных пакетов для сотрудников. Данный формат сотрудничества предоставляет компаниям возможность привлекать специалистов с уникальными навыками, независимо от их географического расположения. Это, в свою очередь, может существенно ускорить реализацию проектов. Статистические данные свидетельствуют о растущем спросе на фрилансерский труд: согласно информации Solar Staff, до 70% компаний уже привлекали к работе фрилансеров, причём треть из них делает это на постоянной основе.

<sup>17</sup> Максимцев И.А., Горелов Н.А. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024. С. 235.

<sup>18</sup> Рынок труда: учебник и практикум для вузов / Под редакцией Е. Б. Яковлевой. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. С. 125.

<sup>19</sup> Исаева О.М., Припорова Е.А. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024. С. 87.

<sup>20</sup> [https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities\\_fts/15487019/](https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/15487019/) Дата обращения 11.09.2025.

Без технологий управлять командами становится невозможно. Чем разнообразнее состав исполнителей и шире география, тем выше нагрузка на HR-процессы. Автоматизация бизнес-процессов в сфере управления персоналом (HR) позволяет оптимизировать рутинные операции, сокращая время и повышая эффективность. Алгоритмы могут эффективно просматривать резюме и отбирать подходящих кандидатов, цифровые платформы ускоряют процесс адаптации новых сотрудников, а электронный документооборот устраняет необходимость в физических документах. Задачи, которые ранее занимали недели, теперь решаются за несколько часов. Системы управления персоналом (HRIS), кадровый электронный документооборот (КЭДО) и решения для управления рабочим временем (WFM) остаются востребованными инструментами цифровизации HR-процессов. Потребность в автоматизации повседневных задач, таких как учет отпусков и адаптация кадров, особенно высока в малом и среднем бизнесе.

Следующим этапом развития процессов управления персоналом является интеграция искусственного интеллекта и аналитических инструментов.<sup>21</sup> Данные технологии способствуют автоматизации ряда задач, включая первичный отбор кандидатов, оценку вероятности их заинтересованности в вакансии и прогнозирование риска увольнения сотрудников. Согласно данным fedag.tech, к 2025 году более 76% российских компаний с численностью персонала от 500 человек будут использовать хотя бы одно решение на базе искусственного интеллекта в сфере HR, а 42% из них планируют расширить его внедрение.<sup>22</sup>

Согласно статистическим данным, внедрение нейросетевых технологий в сферу управления персоналом (HR) способно оптимизировать процесс подбора кадров, сокращая затраты времени рекрутеров до 70%. Кроме того, отмечается повышение общей эффективности работы специалистов по кадрам, особенно в отношении рутинных операций и стандартизированной коммуникации. В качестве примера можно привести применение чат-ботов, которые позволяют ускорить обработку запросов сотрудников на 80%. На сегодняшний день искусственные интеллектуальные решения демонстрируют способность находить подходящих кандидатов с точностью, сравнимой с работой квалифицированного эксперта.<sup>23</sup>

Эффективность внедренных технологий оценивается с помощью различных показателей, одним из которых является возврат инвестиций (ROI). ROI учитывает как прямые финансовые результаты, такие как рост выручки на одного сотрудника или сокращение расходов на подбор персонала, так и косвенные эффекты, например, ускорение и автоматизация бизнес-процессов, а также повышение производительности труда.<sup>24</sup>

Однако, важно осознать, что алгоритмы функционируют в пределах установленных шаблонов и не всегда способны учесть все тонкости конкретной задачи или проекта. Следовательно, следует рассматривать искусственный интеллект не как замену expertise HR-специалистов, а как вспомогательный инструмент, оптимизирующий рутинные операции и предоставляющий руководителям дополнительную информацию для принятия обоснованных решений.

Таким образом, современная текущая социально-экономическая ситуация требует разработки новых подходов к управлению персоналом на базе интеграции инновационных технологий, улучшения условий труда и повышения качества взаимодействия с сотрудниками. Этому способствует автоматизация и искусственный интеллект, анализ баз данных и бизнес-интеллект системы, повышение уровня вовлеченности сотрудников, гибкость и инклюзивность, инновационные методы обучения. Эти меры способствуют созданию эффективных и высокопроизводительных команд, стабилизации персонала, росту производительности и эффективности организации.

<sup>21</sup> Маркетинг персонала. Практикум: Учебное пособие. — М.: Юрайт. 2024. С. 159.

<sup>22</sup> <https://fedag.tech/blog/ii-v-hr/> Дата обращения 11.09.2025.

<sup>23</sup> Мансуров Р.Е. Настольная книга директора по персоналу. — М.: Юрайт. 2024. С. 87.

<sup>24</sup> Коргова М.А. Кадровый менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. С. 106.

### Список литературы

1. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами / Под ред. С.А. Баркова, В.И. Зубкова. — М.: Юрайт. 2024.
2. Анисимов А.Ю., Пятаева О.А., Грабская Е.П. Управление персоналом организации. — М.: Дашков и Ко. 2024.
3. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт. 2024.
4. Исаева О.М., Припорова Е.А. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024.
5. Коргова М.А. Кадровый менеджмент. — М.: Юрайт. 2024.
6. Кязимов К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие. — М.: Юрайт. 2024.
7. Максимцев И.А., Горелов Н. А. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024.
8. Мансуров Р.Е. Настольная книга директора по персоналу. — М.: Юрайт. 2024.
9. Мардас А.Н., Гуляева О.А. Основы менеджмента. Практический курс. — М.: Юрайт. 2024.
10. Маркетинг персонала. Практикум: Учебное пособие. — М.: Юрайт. 2024.
11. Рынок труда: учебник и практикум для вузов / Под редакцией Е.Б. Яковлевой. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025.

### References

1. Actual problems of human resources management / Ed. S.A. Barkova, V.I. Zubkova. — M.: Yurayt. 2024.
2. Anisimov A.Yu., Pyataeva O.A., Grabskaya E.P. Personnel management of the organization. — M.: Dashkov and Co. 2024.
3. Bazarov T.Yu. Psychology of personnel management. — M.: Yurayt. 2024.
4. Isaeva O.M., Priorova E. A. Personnel management. — M.: Yurayt. 2024.
5. Korgova M.A. Personnel management. — M.: Yurayt. 2024.
6. Kyzimov K.G. Human resources management: vocational training and development. — M.: Yurayt. 2024.
7. Maksimtsev I. A., Gorelov N. A. Personnel management. — M.: Yurayt. 2024.
8. Mansurov R.E. Handbook of the HR Director. — M.: Yurayt. 2024.
9. Mardas A.N., Gulyaeva O.A. Fundamentals of management. Practical course. — M.: Yurayt. 2024.
10. Personnel marketing. Workshop: Textbook. — M.: Yurayt. 2024.
11. Labor market: textbook and workshop for universities / Edited by E.B. Yakovleva. — 2nd ed., Rev. and add. — Moscow: Yurayt Publishing House, 2025.

*Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.*

*Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.*

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*The authors declare that there is no conflict of interest.*

*Статья поступила в редакцию 16.09.2025; одобрена после рецензирования 20.10.2025; принята к публикации 10.11.2025.*

*The article was submitted 16.09.2025; approved after reviewing 20.10.2025; accepted for publication 10.11.2025.*