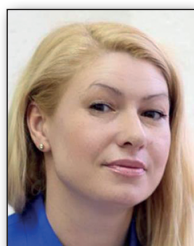


# ОСНОВНЫЕ ТРЕНДЫ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА ТРУДА: ЦИФРОВИЗАЦИЯ, УДЕРЖАНИЕ ТАЛАНТОВ, ТРУДОВАЯ МИГРАЦИЯ

## MAIN TRENDS OF THE MODERN LABOR MARKET: DIGITIZATION, TALENT RETENTION, LABOR MIGRATION

ПОЛУЧЕНО 17.12.2024 ОДОБРЕНО 20.12.2024 ОПУБЛИКОВАНО 30.04.2025 УДК 331.522 DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-2-50-55



**СУВАЛОВА Т.В.**

*Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**SUVALOVA T.V.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow,*

**e-mail:** suvalova.t@yandex.ru



**АШУРБЕКОВ Р.А.**

*Канд. экон. наук, доцент кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**ASHURBEKOV R.A.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow,*

**e-mail:** rafash@mail.ru



**СУВАЛОВ О.С.**

*Ассистент кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**SUVALOV O.S.**

*Assistant, Department of Human Resource Management, State University of Management, Moscow,*

**e-mail:** olegsuvalov13@gmail.com

### Аннотация

Глобализация цифровой экономики изменила состояние российского рынка труда. В статье исследованы изменения ключевых бизнес-процессов внутри компании, повлекшие новые требования к компетенциям кандидатов. Приведен обзор практик применения руководством искусственного интеллекта. Отмечены особенности удаленной работы. Кадровый дефицит обострил проблему удержания ключевого персонала. В этой связи акцентировано внимание на привлечении и удержании высококвалифицированных сотрудников. Рассмотрены приоритетные финансовые и нематериальные инструменты удержания ключевых профессионалов. Представлены положительные и отрицательные аспекты трудовой миграции. Выделены проблемы несоответствия качества иностранной рабочей силы требуемым вакансиям российского рынка труда, демографического старения, снижающегося качества образовательной системы, стимулирования миграционного притока квалифицированного персонала. Сформулированы основные прогнозы трансформации рынка труда, выделены наиболее перспективные профессиональные траектории. Приведен обзор потребностей кандидатов и предложений работодателей.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, рынок труда, занятость, кадровый дефицит, удержание талантов, вовлеченность, трудовые ресурсы, миграция.

### Abstract

The globalization of the digital economy has changed the state of the Russian labor market. The article examines the changes in key business processes within the company, which led to new requirements for the competencies of candidates. An overview of the practices of using artificial intelligence by management is given. The features of remote work are noted. The personnel shortage has exacerbated the problem of retaining key personnel. In this regard, attention is focused on attracting and retaining highly qualified employees. The priority financial and intangible tools for retaining key professionals are considered. The positive and negative aspects of labor migration are presented. The problems of non-compliance of the quality of foreign labor with the required vacancies in the Russian labor market, demographic aging, declining quality of the educational system, and stimulation of the migration influx of qualified personnel are highlighted. The main forecasts of the labor market transformation are formulated, the most promising professional trajectories are highlighted. An overview of the needs of candidates and employer proposals is provided.

**Keywords:** digital transformation, labor market, employment, personnel shortage, talent retention, engagement, labor resources, migration.

## АКТУАЛЬНОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цифровая трансформация определяет траектории развития национальной экономики, модернизирует отечественный рынок труда. Меняются как бизнес-процессы внутри компаний, так и комплексная концепция социально-трудового взаимодействия на рынке труда. Новые технологии и цифровые решения способствуют созданию новых профессий, выдвигают иные требования к компетенциям, способствуют инновационному прогрессу.

Проблема кадрового дефицита сегодня широко обсуждается на всех уровнях, и в данной связи остро встает вопрос о привлечении и удержании ключевых профессионалов. Предложение материальных стимулов не гарантирует привлечение талантливых сотрудников. Большой акцент кандидаты делают на программах *well-being*, возможности *work life balance*, благоприятном эмоциональном климате, гибридной занятости. Для привлечения, развития и удержания талантливых сотрудников требуются меры, которые будут рекомендованы в данной статье.

Международная трудовая миграция, бесспорно, способствует привлечению трудовых ресурсов для развития экономики. Однако не решает вопрос качества национального человеческого капитала. Росстат выявил потребность свыше 2 млн вакансий, но прибывшие иностранные работники не соответствуют предъявляемым качественным критериям. Таким образом, даже высокий показатель миграционного притока не способен удовлетворить существующий кадровый голод.

## ТРАНСФОРМАЦИЯ РЫНКА ТРУДА В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛЬНОЙ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Глобальная цифровизация экономики и всех бизнес-процессов вызвала соответствующую корреляцию рынка труда. Работодатели еще не полностью осознали трансформацию ключевых показателей эффективности под влиянием цифровизации. Современная экономика компаний построена на бесшовной интеграции цифровизации в технологии и ключевые компетенции сотрудников. Ключевая проблема состоит в отсутствии четкого понимания, каким образом и что именно цифровизировать. Для укрепления лидерства в своем сегменте компании переходят на использование нейротехнологий, искусственного интеллекта, внедряют блокчейн, робототехнику, квантовые технологии, элементы виртуальной или дополненной реальности. Цифровая экономика влияет как на количественный, так и на качественный аспект трудовых взаимоотношений, на трудовой функционал, на формы занятости. Трудовые цифровые платформы стали общемировым трендом. Однако нормативно-правовое регулирование нуждается в дополнительной корректировке в условиях перехода на цифровые технологии.

Выделим основные векторы трансформации рынка труда, меняющие характер трудовых отношений: сокращение персонала в следствии автоматизации, преобразование бизнес-процессов в цифровые, переход экономических транзакций на цифровые платформы. Однако, расширение масштаба внедрения диджитал технологий требует и новые рабочие места: растет спрос на работников в сфере строительства, энергетики, здравоохранении, туризма, культуры, сельского хозяйства, транспорта, торговли, промышленности. Гибкая занятость становится не уникальным фактором-мотиватором, инструментом привлечения и удержания персонала, а привычной составляющей условий труда.

По данным обзора рынка труда, проведенном компанией *Get Experts*, в 2024 г. 94% опрошенных работодателей исполь-

зуют искусственный интеллект для поиска информации, выполнения рутинных задач, обработки документов, создания контентов, мониторинга изменений, подбора и обучения персонала, автоматизации финансов и бухгалтерии, анализа настроения сотрудников. Более половины руководителей регулярно используют нейросеть *ChatGPT* для оптимизации работы. Треть (38%) организаций в 2024 г. работали в гибридной форме занятости: как в стенах компании, так и удаленно. Лишь 6% компаний применяли полностью удаленный формат работы. При этом большинству сотрудников можно было находиться в любой локации на территории РФ. Часть руководителей (16%) одобряли местонахождение персонала за пределами РФ.

Для контроля качества дистанционной занятости использовались инструменты микроменеджмента и отчеты о проделанной работе по итогам дня. Более трети (40%) непосредственных руководителей не применяли инструментов контроля и не вмешивались в процесс выполнения задач, так как доверяют своему персоналу и считают, что главное в работе подчиненных — добиться требуемого результата. Отметим на популярность контроля работы подчиненных через веб-камеры: в 2023 г. — 1% против 8% в 2024 г. Пятая часть работодателей (21%) регулярно контролирует рабочие часы сотрудников с использованием программного обеспечения.

Рассмотренные выше процессы затронули взаимодействие участников рынка труда «работодатель и сотрудник», однако глобально трансформировалась и общая концепция современного рынка труда. Гибридность формата работы расширила временные границы отработанных человеко-часов и личную траекторию развития сотрудников [3]. Фактически в условиях дистанционной занятости исполнитель сам ограничивает продолжительность своего «рабочего времени», коррелирующее с размером вознаграждения. Таким образом, специалист может усиленно работать в определенный промежуток времени (например, ранним утром, поздней ночью) или в конкретный сезон (летом, зимой), и устраивать себе дополнительные выходные дни по необходимости. Усиленный режим работы повышает финансовое благополучие сотрудника, когда ему это важно. Таким образом, возможности цифровизации размывают «границы» заработной платы. Профессионал сможет отработать «неограниченное» количество часов и достичь нужного результата в более короткие сроки за более высокое вознаграждение. «Свободное» время человек может использовать для образовательных практик с целью личностного развития и увеличения своей стоимости на рынке труда. По мнению ряда исследователей, к удаленной работе склонны больше всего менеджеры мужчины. Цифровизация создает благоприятные условия для «микропредпринимательства», когда помимо основной работы у человека развивается собственный бизнес. Отметим, что склонность к самозанятости превалирует у женщин [5].

Отметим популярность такой профессии как курьер. Обратим внимание на пандемию *COVID-19* и вспомним, что именно в данный период произошел всплеск онлайн-сервисов и доставки. Население активно перешло на онлайн-покупки? и после снятия всех ограничений данная потребность не просто осталась, а прочно вошла в нашу жизнь. Следовательно, компании повсеместно ввели услугу доставки. Сегодня абсолютно любой товар можно найти в интернет-магазине или на специальных платформах. Потребность в курьерах практически невозможно ограничить, так как бизнес развивается, а география доставки расширяется.

Цифровизация сельскохозяйственного сектора основана на применении инновационных технологий, следовательно, растет потребность в новых профессиях.

По прогнозам низкоквалифицированный труд будет автоматизирован, а переход к новому формату работы потребует определенного изменения навыков и знаний.

Таким образом, глобальная цифровизация является движущей силой экономического и инновационного роста. Однако она приводит как к созданию новых продуктов и рабочих мест, так и к их исчезновению, что трансформирует рынок труда. Изменяются бизнес-модели, меняющиеся структуры и формы занятости.

### КАДРОВЫЙ ДЕФИЦИТ И НАИБОЛЕЕ ПОПУЛЯРНЫЕ МЕРЫ ПО ЕГО ПРЕОДОЛЕНИЮ

Более половины компаний столкнулись с проблемой недокомплектации персонала. По результатам исследований центра «Профессии будущего», *Get Experts*, *HH.ru*, *SuperJob* и *TenChat* российские работодатели (64%) столкнулись с дефицитом квалифицированных кадров: административного персонала, IT-специалистов, инженеров. О нехватке представителей рабочих профессий заявила четвертая (24%) часть опрошенных руководителей. Наиболее востребованы сварщики, токари, монтажники. Наиболее пострадала от недостатка рабочих сфера услуг, транспорт, строительство. Машиностроение и металлургия в условиях импортозамещения и роста госзаказов отмечают острую нехватку численности рабочих и специалистов среднего звена. В целом на конец 2024 г. Росстат отмечает 2,3 млн вакансий. Отметим, что показатель безработицы за 2024 г. достиг исторического минимума и составил 2,4%.

Для привлечения кандидатов компании предлагают в первую очередь повышение заработной платы (24%) и дополнительные бонусы (19%). Данные Росстата говорят о повышении уровня оплаты труда на 8%.

Среди мотивационных инструментов привлечения персонала наблюдается рост популярности гибкого графика работы.

Отмечается актуальность внедрения программ заботы о благополучии сотрудников (*well-being*). В их числе предоставление дополнительных дней отпуска, создание комфортных условий и зон отдыха на территории компании, внедрение в штат крупных компаний терапевта и психолога (в целях эмоциональной поддержки), проведение спортивных мероприятий, консультации по финансовой грамотности, тренинги по личностному развитию, обеспечение здорового питания, волонтерское движение, членство в фитнес-клубах, активности для членов семьи сотрудников, программы ментального здоровья, медитационные практики. Отметим наличие данных мероприятий у более чем половины работодателей [8].

### ПРОБЛЕМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ ВЫСОКОКВАЛИФИЦИРОВАННЫХ ПРОФЕССИОНАЛОВ

В 2024 г. ситуация с привлечением персонала еще более усугубилась по сравнению с предыдущим годом. В первую очередь это связано с отсутствием высококвалифицированных специалистов. По мнению О. Базера, дефицит профессионалов в России будет ощущаться до 2030 г. [1].

Данная ситуация возникла не только в связи с оттоком кадров в 2022–2023 гг., но и с ограничением поступления молодых людей в вузы. Наблюдается рост ухода десятиклассников в колледжи, ПТУ, лицеи. Наличие высшего образования перестало быть жизненно важной необходимостью. Среди абитуриентов доминирует желание обучаться в заочном формате, чтобы одновременно совмещать и работу,

и учебу (рис. 1). Соответственно, качество полученного высшего образования сильно страдает.



Рис. 1. Доля выпускников по направлениям подготовки, обучающихся по заочной (очно-заочной) форме обучения, %

Источник: Мониторинг трудоустройства выпускников, 2021.

Отметим рост негосударственных, частных образовательных организаций, которые демонстрируют лояльное отношение к контролю получаемых знаний. Большая часть работодателей отмечает низкое качество базовых профессиональных знаний среди выпускников последних лет. Отсутствие взаимодействия между бизнесом и образовательным учреждением негативно сказывается на качестве молодых специалистов, вчерашних выпускников [10].

Отметим расширение возрастных границ при найме профессионалов: сегодня специалист в возрасте 50+ не менее востребован, чем его коллеги более молодого возраста. Расширилась география подбора кандидатов в следствие возможности удаленной работы. Наиболее популярными платформами для поиска профессионалов остаются традиционные *HeadHunter*, *АвитоРабота* и *Работа.ру*.

По сравнению с предыдущим годом в 2024 г. руководство более активно удерживало профессионалов в банковской сфере (рост с 14% до 21%), высший менеджмент (с 9% до 14%), продуктовый менеджмент (с 3% до 8%), безопасность (с 1% до 6%), НИОКР (с 1% до 5%), медицина и образование (с 1% до 4%). Снизилась потребность в течение года в логистике (с 14% до 13%), коммерческих закупках (с 14% до 9%), управлении персоналом (с 9% до 7%) и в юриспруденции (с 5% до 4%). Без изменений осталась потребность в персонале в продажах (23%), информационных технологиях (19%), проектировании и строительстве (5%) [8].

Рассмотрим ситуацию, когда в компанию удалось завлечь талантливого специалиста. Следующим шагом является его удержание. Первым условием является наличие профессиональной команды во главе с сильным лидером. Отсутствие профессионализма остальных коллег демотивирует талантливого специалиста, ограничивает его потенциал и возможности для дальнейшего совершенствования. Поэтому однозначно через некоторое время он покинет «слабую» команду.

Для эффективной работы профессионалу важны ресурсы организации: технологические, финансовые, информационные и т.д. Крупные проекты требуют различного рода инвестиций. С скромными ресурсами не позволят таланту реализовать смелые идеи и проекты [2].



Для удержания специалиста необходимо развивать корпоративную систему дополнительного образования. Обучение не только развивает сильные стороны профессионала, но и способствует повышению вовлеченности в ключевые бизнес-цели. В процессе углубления знаний происходит обмен практиками и профессиональными технологиями, методиками, что в целом повышает эффективность общей работы.

Обучающие практики способствуют не только удержанию, но и выращиванию собственных профессионалов. Планирование преемственности способствует росту мотивации и вовлеченности, стабилизирует карьерные перспективы и переход на более высокие позиции.

Стратегическим инструментом удержания профессионалов является корпоративная культура, доминирующие ценности и этические нормы [7]. Когда сотрудник чувствует себя довольным, он вносит еще больший вклад в процветание компании. Гибкая система управления талантливыми профессионалами предполагает связь со стратегией и кадровой политикой [6].

Приведем наиболее популярные финансовые инструменты, которые используют российские работодатели для удержания ключевых сотрудников: индексация заработной платы, дополнительные бонусы и премии, корпоративное обучение, расширенный ДМС для сотрудника и ДМС для членов его семьи, оплата питания, предоставление дополнительных дней отпуска, автомобиль за счет компании, оплата фитнеса, оказание психологической поддержки, льготные условия кредитования, оплата стоимости детского сада. Наряду с дополнительными финансовыми льготами применялись нефинансовые инструменты для удержания персонала в виде открытой корпоративной культуры и обратной связи с руководством компании, гибридная занятость или полный переход на удаленный формат работы, гибкий график.

Предоставление благоприятных условий работы вкупе с достойной материальной компенсацией способствует:

- росту производительности, инновационных решений и проектов;
- сохранению лучших представителей профессий;
- наращиванию знаний и навыков сотрудников всех уровней и направлений;
- повышению эффективности использования рабочего времени;
- созданию и развитию кадрового резерва, являющегося интеллектуальным капиталом организации;
- уменьшению кадровых рисков;
- развитию лидерства;
- укреплению финансового положения (как сотрудников, так и компании) [6].

Отметим, что управление талантливыми сотрудниками является циклическим процессом, включающим их поиск, обеспечение развития, инвестирование в инновации, повышение вовлеченности, программы удержания ключевых специалистов.

## ТРУДОВАЯ МИГРАЦИЯ

Международная миграция стала элементом экономики развитых стран. От ее динамики зависит равновесие и стабильность рынка труда.

В условиях ухудшающихся демографических показателей проблему нехватки персонала в России можно решить за счет привлечения специалистов-мигрантов. Представители стран СНГ традиционно пополняли российский рынок труда. Некоторые приезжали на короткий сезон, но многие

оставались на несколько лет. Росстат не собирает данные о цели визита мигрантов, данным вопросом занимается ФСБ. Наиболее популярной целью въезда в Россию является «частная», ее указывают 40% приехавших. Остальная часть отмечает целью «работа». Больше всего на заработки приезжают из Узбекистана, Таджикистана, Киргизии. Практически 90% миграционной рабочей силы приходится на данные три страны (рис. 2).

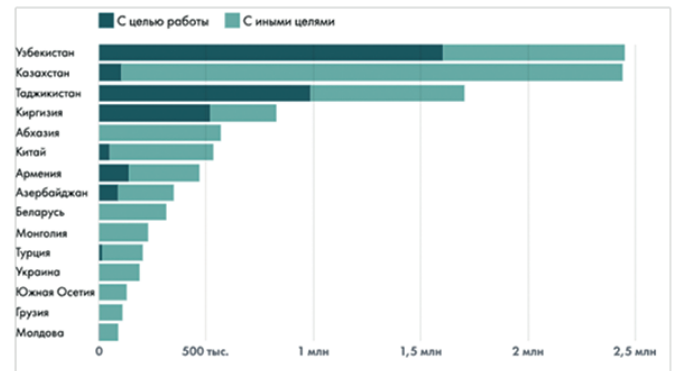


Рис. 2. Приток мигрантов в Россию за 2023 г.

Источник: ФСБ России.

Отметим, что до 2022 г. поток мигрантов в Россию составлял порядка 4,5 млн человек. На конец 2023 г. их число составило 3,6 млн, на сентябрь 2024 г. — 6 млн. Бурный прирост миграции вызван притоком работников из стран Африки, Индии, Афганистана, Китая. Добавим, что от общего числа приезжих треть составляли их дети до 15 лет. Часть мигрантов привезла с собой родителей (4%) старше 70 лет. Таким образом, из 6 млн потенциально трудоспособны примерно 60–65%. Среди них удельный вес мужчин составил 40%. Несмотря на рост численности миграционного потока, реально работоспособных трудоспособного возраста (20–65 лет) прибыло менее 30%.

Препятствуют приезду иностранных граждан законодательные ограничения, контролирующие их въезд и проживание на территории России. Миграционная политика ужесточилась после трагедии в «Крокус Сити Холл» в 2024 г., после чего МВД и соответствующие правоохранительные ведомства объединили совместные усилия по контролю нелегальной миграции. К октябрю 2024 г. выдано 121 тыс. разрешений на работу, из них только треть (40 тыс.) — высококвалифицированным специалистам [4; 9].

Приток неквалифицированной рабочей силы не компенсирует дефицит кадров во многих ключевых областях. Происходит ухудшение качества совокупного человеческого капитала страны, что вызывает экономический регресс. Мигранты не приносят пользу отраслевой промышленности, где наблюдается повышенный спрос на рабочую силу. Растет профессионально-квалификационная диспропорция спроса и предложения: при низкой безработице растет число вакансий. Ключевая проблема заключается в отсутствии профессионалов. То есть главная проблема в качестве персонала, а не в его количестве.

Регулирование миграции должно опираться в первую очередь на отбор востребованных квалифицированных иностранных профессионалов и отсеивание рабочих без высшего образования. Понимание дефицита кадров требуемых профессий на российском рынке труда должно быть ориентиром для миграционной политики. Желательно развитие стимулирующих мер для приезда представителей требуемых профессий соответствующих отраслей экономики с одно-

ременным ужесточением мер по контролю незаконного трудоустройства и нарушением прав мигрантов.

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРОГНОЗЫ РЫНКА ТРУДА

В качестве выводов отметим, что действующий российский рынок труда характеризуется снижением трудового потенциала, нехваткой специалистов высокой квалификации и узкой направленности. Особенно остро данная проблема наблюдается в промышленном, производственном секторе, в строительстве, в сельском хозяйстве. Доминирует потребность в кадрах высокой квалификации.

Демографическое старение и сокращение численности трудоспособного персонала отрицательно воздействуют на экономическое развитие страны.

Дефицит кадров не покрывается притоком мигрантов. Приток низкоквалифицированных иностранных рабочих не способствует прогрессу экономики России. Противоречивость пользы от мигрантов состоит в ухудшении качества человеческого капитала, росте преступности за счет нелегальных приезжих, снижения производительности труда. Иностранцы характеризуются низким образовательным уровнем, плохим знанием русского языка, что ухудшает стандарты в области зарплаты, условий труда, провоцирует развитие теневой экономики.

Сформулируем основные прогнозируемые траектории.

Большая доля работодателей (69%) считают, что проблема дефицита кадров останется ключевой. Наряду с отсутствием высококвалифицированных кадров сыграет роль и неблагоприятная демографическая ситуация. В качестве регулирующих мер руководство планирует инвестировать в обучение действующего кадрового резерва, автоматизацию рабочих процессов и низкоквалифицированного труда, перевод части сотрудников на удаленный формат работы. В качестве пессимистичного прогноза возможно закрытие части филиалов, направлений бизнеса.

Увеличение численности штата в 2025 г. планируют 83% руководителей и лишь 4% работодателей заявляют о желании сократить персонал. Потребность в производственном персонале будет продолжать расти.

В качестве стимулирующих мер по привлечению кандидатов акцент делается на увеличении зарплаты, премий и бонусов, расширении социального пакета и инициатив *well-being*. Наиболее востребованными в 2025 г. станут профессионалы в области медицины и лабораторного оборудования, металлургии, строительства, информационных технологий, автомобильного бизнеса. В данных направлениях планируется увеличение уровня оплаты труда. В целом около 60% работодателей планируют рост окладов сотрудников на 7–10%, четвертая часть руководителей (26%) готова к увеличению оплаты труда до 20%. Наибольший рост зарплат планируется в металлургии, медицине и логистике.

С точки зрения кандидатов наиболее востребованными являются комфортные условия труда вкупе с дружелюбной рабочей атмосферой, доступ к руководству, разноплановые задачи, возможность *work-life-balance*, профессиональное развитие, чувство полезности и значимости, публичное признание достижений, программы наставничества. Среди «новых» требований российских кандидатов отметим возможность «брать питомца» на работу и релокацию в другую страну в рамках организации.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Базер Олег: «Дефицит профессиональных кадров на российском рынке труда продлится до 2030 года» [Электронный ресурс]. — URL: <https://rusarmyexpo.ru/army2024/mediacenter/news/newsexpo/43741.html> (дата обращения: 16.12.2024).
2. Захаров Д.К. Привлечение и удержание персонала: стимулирование сотрудников и автоматизация основных процессов [Текст] / Д.К. Захаров, Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 5. — С. 16–20. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-5-16-20> (дата обращения: 16.12.2024).
3. Катаева М.Г. Цифровые технологии в управлении персоналом: перспективы и вызовы [Текст] / М.Г. Катаева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 5. — С. 21–27. — DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-5-21-27> (дата обращения: 16.12.2024).
4. Красинец Е.С. Трудовая иммиграция и рынок труда в современной России: проблемы взаимодействия [Текст] / Е.С. Красинец, Т.В. Шевцова // Народонаселение. — 2023. — Т. 26. — № 4. — С. 52–62. — DOI: <https://doi.org/10.19181/population.2023.26.4.5> — URL: <https://www.jour.fnisc.ru/index.php/population/article/view/9835> (дата обращения: 16.12.2024).
5. Ларионова Н.И. Рынок труда в условиях цифровой трансформации экономики [Текст] / Н.И. Ларионова, О.В. Юрьева, Л.А. Бурганова // ВЭПС. — 2022. — № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rynok-truda-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-ekonomiki> (дата обращения: 16.12.2024).
6. Особая роль рынка труда как универсального фактора производства [Текст] / Т.В. Сувалова, Р.А. Ашурбеков, О.В. Журавлева, О.С. Сувалов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — Т. 12. — № 1. — С. 87–93. — DOI 10.12737/2305-7807-2023-12-1-87-93
7. Парчук Д.С. Управление талантами как современный подход к повышению эффективности деятельности организации [Текст] / Д.С. Парчук // Векторы благополучия: экономика и социум. — 2022. — № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-kak-sovremennyy-podhod-k-povysheniyu-effektivnosti-deyatelnosti-organizatsii> (дата обращения: 16.12.2024).
8. Рекрутинговая компания Get Experts. Исследование 2024/2025. Обзор рынка труда и заработных плат в России [Электронный ресурс]. — URL: <https://getexperts.ru/research/obzor-rynka-truda-2024-2025> (дата обращения: 16.12.2024).
9. Сколько мигрантов на самом деле живет в РФ: статистика [Электронный ресурс]. — URL: <https://ura.news/news/1052840088> (дата обращения: 16.12.2024).
10. Сувалова Т.В. Инвестирование в человеческий капитал как фактор развития системы высшего образования [Текст] / Т.В. Сувалова, О.С. Сувалов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — Т. 13. — № 2. — С. 48–53. — DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-2-48-53

## REFERENCE

1. Bazer Oleg: «Defitsit professional'nykh kadrov na rossiyskom rynke truda prodlytsya do 2030 goda». URL: <https://rusarmyexpo.ru/army2024/mediacenter/news/newsexpo/43741.html> (data obrashcheniya: 16.12.2024).

2. Zakharov D.K., Kashtanova Ye.V., Lobacheva A.S. Privlecheniye i uderzhaniye personala: stimulirovaniye sotrudnikov i avtomatizatsiya osnovnykh protsessov // *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2024. № 5. S. 16–20. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-5-16-20> (data obrashcheniya: 16.12.2024).
3. Katayeva M.G. Tsifrovyye tekhnologii v upravlenii personalom: perspektivy i vyzovy // *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2024. № 5. S. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-5-21-27> (data obrashcheniya: 16.12.2024).
4. Krasinets Ye.S., Shevtsova T.V. Trudovaya immigratsiya i rynek truda v sovremennoy Rossii: problemy vzaimodeystviya // *Narodonaseleniye*. 2023. T. 26. № 4. S. 52–62. DOI: <https://doi.org/10.19181/population.2023.26.4.5> URL: <https://www.jour.fnisc.ru/index.php/population/article/view/9835> (data obrashcheniya: 16.12.2024).
5. Larionova N.I., Yur'yeva O.V., Burganova L.A. Rynek truda v usloviyakh tsifrovoy transformatsii ekonomiki // *VEPS*. 2022. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rynok-truda-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii-ekonomiki> (data obrashcheniya: 16.12.2024).
6. Osobaya rol' rynka truda kak universal'nogo faktora proizvodstva / T.V. Suvalova, R.A. Ashurbekov, O.V. Zhuravleva, O.S. Suvalov // *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2023. T. 12. № 1. S. 87–93. DOI: [10.12737/2305-7807-2023-12-1-87-93](https://doi.org/10.12737/2305-7807-2023-12-1-87-93)
7. Parchuk D.S. Upravleniye talantami kak sovremennyy podkhod k povysheniyu effektivnosti deyatel'nosti organizatsii // *Vektory blagopoluchiya: ekonomika i sotsium*. 2022. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-kak-sovremennyy-podhod-k-povysheniyu-effektivnosti-deyatelnosti-organizatsii> (data obrashcheniya: 16.12.2024).
8. Rekrutirovaya kompaniya Get Experts. Issledovaniye 2024/2025. Obzor rynka truda i zarabotnykh plat v Rossii. URL: <https://getexperts.ru/research/obzor-rynka-truda-2024-2025> (data obrashcheniya: 16.12.2024).
9. Skol'ko migrantov na samom dele zhivet v RF: statistika. Rezhim dostupa: <https://ura.news/news/1052840088> (data obrashcheniya: 16.12.2024).
10. Suvalova T.V. Investirovaniye v chelovecheskiy kapital kak faktor razvitiya sistemy vysshego obrazovaniya / T.V. Suvalova, O.S. Suvalov // *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii*. 2024. T. 13. № 2. S. 48–53. DOI: [10.12737/2305-7807-2024-13-2-48-53](https://doi.org/10.12737/2305-7807-2024-13-2-48-53)