

# ТЕНДЕНЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИКИ РОССИИ

## HR MANAGEMENT TRENDS IN THE MODERN RUSSIAN ECONOMY

ПОЛУЧЕНО 15.09.2025 ОДОБРЕНО 29.04.2025 ОПУБЛИКОВАНО 30.10.2025 УДК 331.217 DOI: 10.12737/2305-7807-2025-13-5-22-26



**ЗАХАРОВ Д.К.**

*Д-р экон. наук, профессор кафедры «Управление персоналом», ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва*

**ZAKHAROV D.K.**

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

**e-mail:** personal.guu@mail.ru



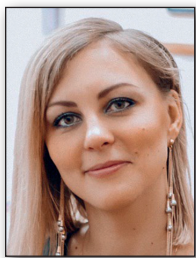
**КАШТАНОВА Е.В.**

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

**KASHTANOVA E.V.**

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

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



**ЛОБАЧЕВА А.С.**

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

**LOBACHEVA A.S.**

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

**e-mail:** personal.guu@mail.ru

### Аннотация

В статье анализируются тенденции управления персоналом в современных условиях экономики России. Отмечено, что, несмотря на процессы тотальной цифровизации, персонал снова приобретает первостепенное значение и ценность как ресурс организации. Все процессы, связанные с внедрением и администрированием новых технологий, опираются на наличие квалифицированных кадров. В то же время дефицит персонала на рынке труда связан с тем, что новые технологии порождают спрос на персонал всё более высокого уровня и квалификации, который будет обладать наиболее современными знаниями и необходимым опытом для работы с высокой производительностью труда. Описана тенденция «человекоцентричности», направленная на удержание наиболее квалифицированного персонала в организации, на рассмотрение всех его требований к организации-работодателю. Бренд организации-работодателя и впечатления от него чрезвычайно важны в период кадрового дефицита и высокой конкуренции организаций в период привлечения ими высококвалифицированных работников. Данная тенденция усиливается в настоящее время. Также рассмотрена тенденция расширения сферы и направления поиска новых работников, снижения крайних минимальных значений к профессиональным требованиям при рассмотрении кандидатов на вакантные должности. Автор рассматривает внедрение образовательных онлайн платформ и дальнейшую цифровизацию управления персоналом, необходимые для того, чтобы все автоматизированные системы работали в организации бесперебойно.

**Ключевые слова:** тотальная цифровизация, человекоцентричность, маркетплейсы талантов, бренд работодателя, инновационные форматы обучения, межкомандное взаимодействие.

### Abstract

The article analyzes the trends in personnel management in the current economic conditions of Russia. It is noted that, despite the processes of total digitalization, personnel is again gaining primary importance and value as an organization's resource. All processes related to the implementation and administration of new technologies are based on the availability of qualified personnel. At the same time, the shortage of personnel in the labor market is due to the fact that new technologies generate demand for personnel of an increasingly high level and qualification, who will have the most up-to-date knowledge and the necessary experience to work with high labor productivity. The trend of "human-centricity" is described, aimed at retaining the most qualified personnel in the organization, at considering all their requirements for the employer organization. The brand of the employer organization and impressions from it are extremely important during the period of personnel shortage and high competition of organizations during the period of attracting highly qualified workers. This trend is currently intensifying. The trend of expanding the scope and direction of the search for new employees, reducing the extreme minimum values for professional requirements when considering candidates for vacant positions is also considered. The author examines the implementation of online educational platforms and further digitalization of personnel management, which are necessary to ensure that all automated systems in the organization operate smoothly.

**Keywords:** total digitalization, human-centricity, talent marketplaces, employer brand, innovative training formats, inter-team interaction.

## ПЕРСОНАЛ — КЛЮЧЕВОЙ РЕСУРС ОРГАНИЗАЦИИ

Российский рынок труда, развивающийся в зависимости от трансформации экономики, диктует руководителям необходимость постановки новых целей и стратегических задач в процессе управления персоналом.

Несмотря на процессы тотальной цифровизации, персонал снова приобретает первостепенное значение и ценность как ресурс организации, поскольку все процессы, связанные с внедрением и администрированием новых технологий, опираются на наличие квалифицированных кадров. В то же время дефицит персонала на рынке труда связан с тем, что новые технологии порождают спрос на персонал всё более высокого уровня и квалификации, который будет обладать наиболее современными знаниями и необходимым опытом для работы с высокой производительностью труда [4]. Кроме того, основные тенденции в сфере управления персоналом в 2025–2026 гг. существенно отличаются от трендов 2023–2024 гг. [2].

Появился термин «человекоцентричность», применяющийся в настоящее время не только по отношению к клиентам организации, но и к персоналу компании. Тенденция человекоцентричности направлена на удержание наиболее квалифицированного персонала в организации, на рассмотрение всех его требований к организации-работодателю. В связи с этим в конце 2025 и начале 2026 г. возможна тенденция роста финансовых вложений в персонал, повышения значимости инициатив работников, рост их операционной эффективности. В итоге эти процессы должны привести к укреплению бренда организации.

Что касается форм занятости работников, дистанционный формат работы до сих пор актуален, однако солидные организации стараются постепенно перевести сотрудников на работу в офис. Для того чтобы заполучить, а впоследствии и удержать наиболее ценного кандидата, организации соглашаются на его удалённую работу. Взаимодействие персонала существенно усложняется в том случае, когда часть персонала присутствует в офисе, а часть «сидит на удалёнке». Процессы обсуждения различных вопросов, получение ответов на запросы и принятие решений становятся более длительными, что является недопустимым в столь динамичное время.

Следующая тенденция, которая также подтверждает ценность персонала как ресурса организации, связана с изменением качества выполнения функций работниками. По-прежнему, что время ценного и высококвалифицированного сотрудника не должно расходоваться на рутинные, повторяющиеся операции, запросы, решения. Эти функции передаются соответствующим ботам, а персонал погружается в выполнение сложнейших и наиболее интересных задач. Подробнее процессы дальнейшей автоматизации сферы УП будут рассмотрены нами ниже. Как результат — бизнес-процессы максимально автоматизированы, эффективность бизнеса увеличивается, и организация может предложить своим работникам более высокий уровень оплаты труда. В том случае, когда персонал, проработавший в организации несколько лет, выходит к руководителю с запросом о повышении уровня заработной платы, современные организации часто идут на существенный рост зарплат, поскольку эффективность деятельности сотрудников значительно перекрывает эти расходы, а также позволяет нивелировать расходы на введение в должность и адаптацию нового персонала.

На предстоящие годы удержание персонала также останется ключевым трендом в управлении персоналом. По-

мимо роста заработной платы, новые акценты приобретает система нематериального стимулирования [13]. Снова возрастает роль дружелюбной обстановки в коллективе организации, различные способы обучения и развития персонала за счёт средств компании, планирование деловой карьеры. Рассмотрев ожидания работника, работодатель делает так называемый «контр-оффер» (новое предложение о работе уже работающему сотруднику организации), которое включает в себя пересмотр условий труда и тех параметров, из-за которых работник готов покинуть организацию. Для того чтобы такая система «контр-офферов» эффективно работала, в организации необходимо наладить чёткую систему обратной связи работников, службы управления персоналом и руководства организации. Служба управления персоналом, изучив требования и запросы работника, а также возможности организации, должна предложить наиболее приемлемые и комфортные параметры «контр-оффера», учесть возможные разногласия в коллективе, все индивидуальные особенности работника, существующую систему его вознаграждения, имеющиеся договоры на оплату повышения квалификации и пр.

Ряд организаций перешли от чисто дистанционной работы или работы только в офисе на гибридный график — как более гибкий инструмент управления рабочим временем и дополнительный способ стимулирования работников.

## ПАРАМЕТРЫ И МЕТОДЫ ТRENDA «ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ» В ОРГАНИЗАЦИИ

Российские организации стремятся не только удержать работника в организации в тот момент, когда текущие условия уже его не устраивают, но и внедрить наиболее эффективные процессы выполнения им функций, усовершенствовать процессы взаимодействия персонала, применять удобные и понятные правила для того, чтобы сотрудники получали позитивный настрой в процессе работы и в дальнейшем также не стремились к переходу в другую компанию [1].

Человекоцентричность становится основой всего взаимодействия сотрудников и организации, начиная с того момента, когда кандидат только принимает решение о трудоустройстве в данную компанию, и далее на протяжении всей его деятельности в организации. Соответственно и сама организация теперь больше нацелена на работников, проработавших в предыдущей организации длительное время (5–10 лет), а сотрудники, меняющие рабочее место каждые 1–2 года, всё меньше привлекают солидных работодателей. Человекоцентричность, помимо длительного удержания работника в организации, формирования оптимальных условий его труда, а также совершенствования процесса выполнения функций, включает в себя открытость организации в вопросах планов развития бизнеса в будущем и места сотрудника в этих планах. Включённость работника в планы развития организации подкрепляет развитие внутренней мобильности. Это ещё один актуальный тренд управления персоналом. Передовые компании активно поощряют возможные внутренние переходы работников на другие должности и в другие подразделения, заменяющие увольнение персонала. Ряд организаций разрабатывают и успешно применяют организационные маркетплейсы талантов — разновидность системы кадрового резерва в более современном, автоматизированном и интересном для работников виде. В 2025 г. процент внутренних переходов работников из одного подразделения в другое в целом по России относительно невысок.

## РОЛЬ HR-БРЕНДА В ОРГАНИЗАЦИИ

Бренд организации-работодателя и впечатления от него чрезвычайно важны в период кадрового дефицита и высокой конкуренции организаций в период привлечения ими высококвалифицированных работников. Данная тенденция усиливается и в настоящее время [3]. Однако в имидже большинства организаций, который присутствует у персонала, и в идеальном представлении работника о них существуют существенные расхождения. Очень часто персонал не строит никаких иллюзий относительно рабочей атмосферы в коллективе, относительно того, как руководство организаций выстраивает баланс трудовых функций и личного времени работника. Отрицательные ожидания работников в большинстве случаев оправданы. Именно поэтому организации должны быть заинтересованы в нивелировании данных расхождений и формировании своего положительного имиджа в обществе, среди персонала. В том случае, когда в отзывах работников об организации присутствуют указания о значительной роли HR-бренда в компании, о высоком авторитете службы персонала в организации, лояльность будущего персонала увеличивается, у работников появляется надежда о возможности решения возникающих проблем с помощью обращения в службу персонала. Работодатель представляется как социально ответственная организация.

Формированием и развитием HR-бренда необходимо заниматься целенаправленно, выходя за рамки функционирования организации. К примеру, это может быть работа со студентами различных профильных вузов — поставщиками персонала в компанию. Актуальным направлением развития HR-бренда является функция привлечения и удержания талантов. Причём развитие HR-бренда и привлечение талантов — это очень взаимосвязанные направления: развитие HR-бренда организации влечёт за собой привлечение в компанию новых талантов, и наоборот — удержание в компании талантливых работников оказывает позитивное влияние на её HR-бренд [9].

Инструментами формирования и развития HR-бренда также являются:

- формирование актуальной и современной корпоративной культуры, размещение ценностей организации в открытом доступе;
- появление и дальнейшее регулярное присутствие представителей организации в социальных сетях — информирование пользователей об актуальных мероприятиях, проводимых в компании, акцентирование внимания возможных кандидатов на вакантные должности;
- размещение отзывов сотрудников на специализированных и общедоступных сайтах, т.е. сформированный положительный имидж организации в глазах собственных сотрудников можно и нужно использовать для привлечения нового персонала.

## УВЕЛИЧЕНИЕ СПЕКТРА ВОЗМОЖНЫХ КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ

Данная тенденция получила свою актуальность в результате описанной нами выше проблемы дефицита персонала. Она заставила руководство организаций расширить сферы и направления поиска новых работников, снизить крайние минимальные значения к профессиональным требованиям при рассмотрении кандидатов на вакантные должности [12].

Интересным представляется факт изменения возрастных ограничений кандидатов. Например, кандидаты в возрастном диапазоне от 50 до 55 лет несколько лет назад были пороговым значением на должности руководителей. А в

настоящее время они снова стали рассматриваться на управленческие должности. И более того, работники в возрасте от 60 до 65 лет также привлекаются организациями практически на любые позиции и должностные иерархические уровни. Безусловно, существуют компании, которые ориентированы на молодой персонал, и даже на сайтах привлечения персонала ставят возрастное ограничение для кандидатов — до 35 лет. Однако из-за данной ситуации молодые специалисты всё чаще изначально приходят в такие компании временно, подразумевая, что их примут на работу практически без опыта на не очень высокий уровень оплаты труда. Они рассматривают такие компании как стартовые, готовы за невысокую зарплату получить первоначальный необходимый им опыт, а затем переходят в другие организации, где необходим первоначальный опыт работы. Такая ситуация сложилась в известном крупном российском банке.

Одним из новейших источников привлечения рабочей силы в российские организации стало использование иностранного персонала из Африки и азиатских стран.

Пенсионеры и лица предпенсионного возраста устраиваются в качестве производственного персонала в известные и широко представленные в России торговые сети. Для неквалифицированного труда привлекают иностранцев и особые категории работников — инвалидов. Для расширения спектра возможных кандидатов российские работодатели задействуют новые онлайн- и офлайн-способы.

## АКТУАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Устаревание профессиональных навыков и теоретических знаний диктует организации необходимость выделения дополнительных денежных средств на реализацию программ повышения квалификации работников, включающие как внутреннее — корпоративное обучение, так и внешнее обучение персонала. Обучение без отрыва от выполнения основных функциональных обязанностей особенно популярно среди управленческих работников, также получают дальнейшее распространение инновационные форматы обучения, такие как платформы интеллектуального обмена профессиональным опытом.

Менеджеры и специалисты среднего звена управления реализуют в организации более 80% всего объёма административных и управленческих функций. В случае их ухода в другую организацию или устаревания их квалификационных знаний, организация может существенно отставать от своих конкурентов. Поэтому руководство организации в настоящее время максимально заинтересовано в дальнейшем профессиональном развитии и удержании менеджеров среднего звена управления [7]. Ряд организаций ошибочно считает, что найм на работу новых сотрудников с более актуальными знаниями — более выгодное вложение организации, чем обучение существующего персонала. Однако в реальности новый, неадаптированный персонал представляет для организации «кота в мешке», последствия его работы в компании могут быть как максимально эффективными и позитивными, так и наоборот.

Развитие собственного персонала — это конкретное целевое вложение согласно запросам новых технологий, особенностям ведения конкретного вида бизнеса, с учётом наиболее востребованных методов и способов выполнения функций, кроме того — это дополнительный стратегический ресурс развития и конкурентное преимущество организации в борьбе за лучшие кадры.



Отметим, что в деятельности организации существует ряд функциональных направлений, которые требуют постоянного обновления банка знаний [11]. К ним относятся:

- технологии искусственного интеллекта;
- юридическая сфера, где регулярно изменяются, дополняются и совершенствуются действующие законодательные акты;
- автоматизированные процессы выполнения функций, требующие постоянного администрирования и доработки;
- бизнес-процессы в различных сферах деятельности;
- логистика и новые логистические инструменты.

Если говорить о передовых тенденциях в сфере развития персонала, актуальность приобретает технология межкомандного взаимодействия подразделений и унификация выполнения функций. Управленческий персонал делится своими методами работы, информацией с другими подразделениями для того, чтобы сделать функционал более универсальным и доступным для других подразделений, применить принцип взаимозаменяемости или принцип «одного окна», когда система информации доступна, а сотрудники выполняют наиболее актуальные на текущий момент задачи для скорейшего достижения общеорганизационных целей. После их выполнения они переходят к другим задачам, которые актуальны на тот момент времени. Таким образом, и сфера подбора персонала упрощается, поскольку необходимого работника, разбирающегося в нужных функциях, всегда можно найти в организации (технология «тихий найм персонала»), и работа не простаивает в случае увольнения одного или даже нескольких работников. Работающим сотрудникам гораздо проще распределить периоды отпусков, взять больничный при необходимости, переключиться на какую-либо другую, неожиданно возникшую важную задачу. Самим работникам это даёт дополнительные гарантии занятости в организации, новые навыки и компетенции, а также способствует разнообразию их функциональных обязанностей, что для многих сотрудников является очень важным фактором и часто становится причиной смены места работы [8].

Также унификация выполняемых функций направлена на удержание в компании наиболее амбициозных работников, которые всегда готовы развиваться и осваивать что-то новое. В результате правильно организованных процессов и технологий межкомандного взаимодействия подразделений, унификации выполнения функций и постоянного развития работников организация владеет мощной командой высококвалифицированного персонала.

С точки зрения места проведения обучения работников основной посыл 2025 г. — это обучение и профессиональное развитие в организации, непосредственно на рабочем месте [6]. Работник получает доступ к приобретённым организацией программам обучения, осваивает теоретический материал, проходит тесты и получает соответствующие сертификаты. Ранее для того, чтобы пройти обучение и получить новый документ об образовании, работники чаще обращались во внешние обучающие организации. Сейчас служба персонала сама отбирает организации, программы обучения, новые знания и технологии тестируются на практике, обсуждаются с коллегами, корректируются и совместно внедряются в компании.

Есть организации, которые нацелены на то, чтобы организовать процесс непрерывного образования работников. Доступные курсы и программы обучения находятся в непрерывном доступе в виде актуальных рекомендаций по прохождению и срокам. Персонал постоянно следит за изменением технологий, а программы обучения могут быть при этом максимально короткими для того, чтобы ознако-

мить работника с нововведениями, не отнимая много времени от выполнения основных функциональных обязанностей. Для более глобального обучения с получением сертификатов о повышении квалификации с необходимым количеством часов обучения выделяются отдельные дни или даже недели. Но такое обучение проводится один раз в несколько месяцев целенаправленно для категорий персонала, которым такое повышение квалификации и сертификаты необходимы.

Образовательная среда минипрограмм построена следующим образом. Минипрограммы осваиваются в рабочее время, квалификация работников повышается непосредственно на рабочем месте, новые технологии параллельно с обучением внедряются в деятельность организации. Время на само обучение тратится незначительное. Эффективность от проводимого обучения — максимальная, а затраты — предельно низкие. Минипрограммы чаще всего встроены в специальные образовательные онлайн-платформы. Именно они способствуют непрерывности организации данного процесса, производят расчёт эффективности обучения, позволяют загрузить самый разнообразный контент и программы. В онлайн-платформе могут соседствовать и внутренние обучающие программы, и внешние, приобретённые у обучающих организаций.

## ДАЛЬНЕЙШАЯ ЦИФРОВИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Для того чтобы все автоматизированные системы, описанные нами выше, работали в организации бесперебойно, цифровизация функций управления персоналом должна постоянно развиваться [10]. Помимо автоматизации однотипных функций (поиск персонала, формирование оферов, проведение общих адаптационных процедур), организации автоматизируют непрерывное обучение (описанные нами онлайн-платформы), кадровый документооборот, отчётность службы управления персоналом, заносят доступные для всех сотрудников функции УП (ознакомление с документами, визирование) в специализированные мобильные приложения.

Специальные сервисы могут в автоматическом режиме [5]:

- формировать объявления на вакантные должности;
- рассматривать резюме, отбирая наиболее подходящие по заданным критериям;
- анализировать возможность увольнения того или иного работника, разрабатывать мероприятия по его удержанию в организации;
- проводить первичное интервью с кандидатом;
- отправлять кандидату ответы на типовые вопросы;
- осуществлять деловую оценку персонала;
- оценивать ключевые показатели эффективности работника по разработанным ранее картам.

## ЛИТЕРАТУРА

1. 10 главных российских HR-трендов — 2025. Сборник информационно-аналитических статей в серии регулярных тематических выпусков Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ «Новое в менеджменте» [Текст]. — М.: Высшая школа бизнеса, 2025. — 103 с.
2. 9 современных трендов и тенденций в сфере HR на 2025 год. — URL: [https://www.ispring.ru/elearning-insights/hr-trends?utm\\_referrer=https%3a%2f%2fwww.yandex.ru%2f](https://www.ispring.ru/elearning-insights/hr-trends?utm_referrer=https%3a%2f%2fwww.yandex.ru%2f)

3. *Вербицкая Ю.* 10 важнейших тенденций в HR. Наиболее актуальные тренды в управлении кадрами в России в исследовании Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ [Текст] / Ю. Вербицкая. — URL: <https://www.vedomosti.ru/ideas/trends/articles/2024/11/18/1075398-10-vazhneishih>
4. *Гурова Е.В.* Рынок труда: новые реалии и вызовы [Текст] / Е.В. Гурова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — № 1. — С. 12–15.
5. *Ульрих Д.* HR в борьбе за конкурентное преимущество [Текст] / Д. Ульрих, У. Брокбэнк. — М.: Библос, 2020. — 362 с.
6. Журнал HR-Portal. 10 HR-Трендов, которые определяют 2025 год — URL: <https://hr-portal.ru/story/10-hr-trendov-kotorye-opredelyat-2025-god>
7. *Армстронг М.* Главный учебник HR в мире [Текст] / М. Армстронг. — М.: Эксмо, 2019. — 384 с.
8. *Нигматулин Р.* Тренды в управлении персоналом 2025 — URL: <https://companies.rbc.ru/news/B8WlhnUkqC/trendyi-v-upravlenii-personalom-2025>
9. *Осовицкая Н.* HR DIGITAL. Практики лучших работодателей [Текст] / Н. Осовицкая. — СПб.: Питер, 2018. — 533 с.
10. Путь сотрудника. Практики лучших работодателей [Текст]. — СПб.: Питер, 2021. — 416 с.
11. *Свистунов В.М.* HR-аналитика в России: проблемы и пути развития [Текст] / В.М. Свистунов, В.В. Лобачёв // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — № 1. — С. 5–11.
12. *Фредерика Лалу.* Открывая организации будущего [Текст] / Фредерика Лалу. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. — 432 с.
13. *Чаран Рэм.* Талант побеждает. [Текст] / Чаран Рэм, Бартон Доминик, Кэри Деннис.. — М.: Олимп-Бизнес, 2019. — 224 с.
14. Ben Ubenks. Talent Scarcity: How to Hire and Retain a Shrinking Workforce. Lighthouse Research & Advisory, LLC, 2023, 182 p.
15. Bernard Marr. Essential HR and recruitment trends for 2025. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2024/12/10/essential-hr-and-recruitment-trends-for-2025>
2. 9 smennykh trendov i tendentsii v sleduyushchem godu na 2025 god [9 trend shifts and tandem next year for 2025]. URL: [https://www.ispring.ru/elearning-insights/hr-trends?utm\\_referrer=https%3a%2f%2fwww.yandex.ru%2f](https://www.ispring.ru/elearning-insights/hr-trends?utm_referrer=https%3a%2f%2fwww.yandex.ru%2f) (accessed: 20.10.2025).
3. Verbitskaya Yu. 10 vazhnikh minut v chas. Naibolee aktualnie trendi v upravlenii kadrami v Rossii v issledovanie Visshei shkoli biznesa NIU VShE [10 important minutes per hour. The most relevant trends in human resources management in Russia in a study by the Higher School of Business of the National Research University of Higher School of Economics]. URL: <https://www.vedomosti.ru/ideas/trends/articles/2024/11/18/1075398-10-vazhneishih> (accessed: 20.10.2025)
4. Gurova Ye.V. Rinok truda: novie realii i vizovi [Labor market: new realities and challenges] // Upravlenie personalom i intellektualnimi resursami v Rossii, 2025, no. 1, pp. 12–15.
5. Deiv Ulrikh, Uein Brokbenk. Upravlenie personalom v borbe za konkurentnoe preimushchestvo [Personnel Management in the struggle for competitive advantage], Predlog, 2017, 362 p.
6. Zhurnal HR-portal. 10 Chasov-Trendov, kotorie proizoidut v 2025 godu [10 O'CLOCK-Trends that will occur in 2025]. URL: <https://hr-portal.ru/story/10-hr-trendov-kotorye-opredelyat-2025-god> (accessed: 20.10.2025)
7. Maikl Armstrong. Glavnii uchenik KhR v mire [Hr's top student in the world]. Eksmo, 2019, 384s.
8. Nigmatulin R. Trendi v upravlenii do 2025 goda [Trends in management until 2025]. URL: <https://companies.rbc.ru/news/B8WlhnUkqC/trendyi-v-upravlenii-personalom-2025> (date of application: 20.10.2025).
9. Osovitskaya N. Otdel kadrov v tsifrovom formate. Praktiki luchshikh rabotodatelei [Human Resources Department in Digital Format. Best employers' practices]. Piter, 2018, 533 p.
10. Put sotrudnika. Praktiki luchshikh rabotodatelei [The employee's path. Best employers' practices]. Piter, 2021, 416 p.
11. Ofitserov V.M., Lobachev V.V. Kadrovaya politika v Rossii: problemi i puti razvitiya [Personnel policy in Russia: problems and ways of development] // Upravlenie personalom i intellektualnimi resursami v Rossii, 2025, no. 1, pp. 5–11.
12. Frederika Lалу. Otkrivaya organizatsii budushchego [Discovering the organizations of the future]. M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2022, 432 p.
13. Charan Rem, Barton Dominik, Keri Dennis. Talant pobezhdaet [Talent wins], Olimp-Biznes, 2019, 224 p.
14. Ben Ubenks o nekhvatke talantov: kak nanyat i uderzhat sokrashchayushchuyusya rabochuyu silu. Lighthouse Research & Advisory, LLC, 2023, 182 p.
15. Bernard Marr. Osnovnye tendentsii v oblasti upravleniya personalom i podbora personala na 2025 god: URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2024/12/10/essential-hr-and-recruitment-trends-for-2025>

## REFERENCES

1. 10 glavnykh rossiiskikh chasov-trendov — 2025. Sbornik informatsionno-analiticheskikh statei v serii regul'yarnykh tematicheskikh vypuskov Visshei shkoli biznesa NIU VShE «Novoe v menedzhmente» [10 main Russian watch trends — 2025. A collection of informational and analytical articles in a series of regular thematic issues of the Higher School of Business of the National Research University of Higher School of Economics "New in Management"]. Visshaya shkola biznesa, Moskva, 103 s.

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ

М.: Дело, 2025.

Монография представляет собой научное исследование в области управления стратегическими ресурсами субъектов, актуальность которого повышается в условиях развития эпохи цифровизации и информатизации. Материалы монографии раскрывают направления совершенствования механизма управления кадровым персоналом, рекомендации по созданию интеллектуального капитала, который способствует укреплению имиджа организаций, повышает конкурентоспособность на внешнем и внутренних рынках функционирования, обеспечивает эффективность системы управления и максимизацию прибыльности бизнеса. Издание предназначено для научных исследователей, преподавателей, аспирантов, магистрантов, студентов вузов, практикующих менеджеров, экономистов и руководителей организаций и других заинтересованных лиц.



МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ  
ПОДХОДЫ К РАЗВИТИЮ  
МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ  
СТРАТЕГИЧЕСКИМИ  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ  
В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ

НАУЧНАЯ МОНОГРАФИЯ