

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

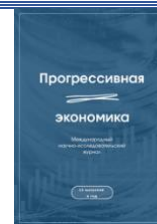
№ 1 / 2026 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/puti-sovershenstvovaniya-upravleniya-i-povysheniya-kachestva-upravlencheskogo-personala/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 338.2

DOI: 10.54861/27131211_2026_1_107



ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА

*Чернявский В.Е., аспирант, Московский Инновационный Университет,
г. Москва, Россия*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0158-0700>

Аннотация. Автором представлена статья, посвященная исследованию путей совершенствования управления и повышения качества управленческого персонала. В современных динамично меняющихся условиях вопросы эффективного управления и повышения качества управленческого персонала приобретают большую актуальность. Целью исследования является анализ основных проблем при управлении персоналом и выделение ключевых направлений совершенствования управления и повышения качества управленческого персонала на основе современных трендов. Для достижения поставленной цели в статье был выполнен комплексный теоретический обзор отечественных и зарубежных научных публикаций по тематике исследования. Результаты исследования демонстрируют, что ключевыми проблемами являются дефицит кадров, старение рабочей силы, недостаток систематической оценки управленческих компетенций руководителей и менеджеров, которые могут привести к снижению конкурентоспособности компании. Особое внимание уделено рассмотрению современных подходов, таких как: современные подходы совершенствования управления и повышения качества управленческого персонала, требующие применения комплексного подхода с интеграцией в него системного подхода к оценке компетенций, программ непрерывного образования в сфере управления персоналом, совершенствования системы мотивации управленческого персонала, формирования и развития кадрового резерва управленческих кадров, цифровизации процессов управления персоналом. Практическая значимость результатов состоит в возможности их использования компаниями для повышения эффективности управления управленческим персоналом. Перспективы дальнейших исследований связаны созданием моделей, направленных на прогнозирование потребности в управленческих кадрах в будущем.

Ключевые слова: управление персоналом, дефицит кадров, управленческие компетенции, непрерывное обучение, кадровый резерв, цифровизация управленческих процессов.



Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Чернявский В.Е. Пути совершенствования управления и повышения качества управленческого персонала // Прогрессивная экономика. 2026. № 1. С. 107–119. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_1_107.

Статья поступила в редакцию: 16.12.2025 г. Одобрена после рецензирования: 20.01.2026 г. Принята к публикации: 20.01.2026 г.

WAYS TO IMPROVE MANAGEMENT AND ENHANCE THE QUALITY OF MANAGEMENT PERSONNEL

*Chernyavsky V.E., Postgraduate Student, Moscow Innovation University,
Moscow, Russia*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0158-0700>

Abstract. The author presents an article devoted to the study of ways to improve management and improve the quality of management personnel. In today's dynamically changing conditions, the issues of effective management and improving the quality of management personnel are becoming more relevant. The purpose of the study is to analyze the main problems in personnel management and identify key areas for improving management and improving the quality of management personnel based on current trends. To achieve this goal, a comprehensive theoretical review of domestic and foreign scientific publications on the subject of research was carried out in the article. The results of the study demonstrate that the key problems are the shortage of personnel, the aging of the workforce, and the lack of a systematic assessment of the managerial competencies of managers and managers, which can lead to a decrease in the competitiveness of the company. Special attention is paid to the consideration of modern approaches, such as: modern approaches to improving management and improving the quality of management personnel, requiring the use of an integrated approach with the integration of a systematic approach to competence assessment, continuing education programs in the field of personnel management, improving the motivation system of management personnel, the formation and development of the personnel reserve of management personnel, digitalization of personnel management processes. The practical significance of the results lies in the possibility of their use by companies to improve the effectiveness of management personnel management. The prospects for further research are related to the creation of models aimed at predicting the need for managerial personnel in the future.

Keywords: personnel management, staff shortage, managerial competencies, continuous training, personnel reserve, digitalization of managerial processes.

JEL classification: M12, M51, M55.

Conflict of interest. The author declares that there is no conflict of interest.



For citation: Chernyavsky V.E. (2026). Puti sovershenstvovaniya upravleniya i povysheniya kachestva upravlencheskogo personala [Ways to improve management and enhance the quality of management personnel]. Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy], 1, 107–119. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_1_107. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 16/12/2025. Approved after review: 20/01/2026. Accepted for publication: 20/01/2026.

Введение

Совершенствование управления и повышения качества управленческого персонала в современном мире, где дефицит кадров и непрерывная конкуренция являются приоритетными факторами, которые следует принимать во внимание при формировании стратегии развития организации приобретает особую актуальность. Эффективность управления персоналом важным этап развития организации, от качества управленческой команды зависит правильно выстроенная стратегия развития и ее конкурентоспособность на рынке труда.

Динамично меняющиеся требования в современной системе управления персоналом диктуют новые правила игры, требуя от руководителей не только профессиональных знаний в своей сфере, но и непрерывного совершенствования управленческих компетенций, гибкости, креативного и стратегического мышления, а также принятию срочных и оптимальных решений в условиях высокого риска ошибки. Основными проблемами в системе управления персоналом на сегодняшний день являются дефицит квалифицированных кадров, высокий уровень текучести кадров, формальный подход к системам мотивации и вовлеченности персонала, слабый уровень автоматизации HR-процессов, а также строгая ориентация руководства преимущественно на внешний найм, исключая внутреннее развитие. В связи с этим существует острая необходимость поиска путей совершенствования управления и повышения качества управленческого персонала.

Целью исследования является анализ основных проблем в управлении персоналом и выделение ключевых направлений совершенствования управления и повышения качества управленческого персонала на основе современных трендов.

Материалы и методы

Теоретический анализ открытых источников о существующих инструментах и механизмах управления персоналом лег в основу исследования вопроса совершенствования управления и повышения качества управленческого персонала. Особое место было отведено методу сравнительного анализа, благодаря которому обобщили и сопоставили разные инструменты в сфере управления персоналом, а также выявили наиболее перспективные направления. Использование дедуктивного, индуктивного



методов, метода наблюдения, сравнения и сопоставления, позволило обобщить полученные данные по теме исследования для построения теоретических моделей и обоснования рекомендаций.

Результаты и обсуждение

Управление персоналом неразрывно связано с стратегическим планированием и развитием любой компании, а кадровая политика является ключевым звеном в данной области. Она направлена на выявление принципов, методов и форм работы с человеческим капиталом компании для достижения поставленных целей.

Исследования в области менеджмента демонстрируют разные подходы к интерпретации понятия управления персоналом (табл.1).

Таблица 1

Понятие «управление персоналом» в интерпретации разных авторов

Table 1

The concept of "personnel management" in the interpretation of various authors

Автор	Описание
Фредерик Тейлор (1911)	Управление персоналом представляет собой организацию труда, ориентированную на процесс оптимизации и разделения задач в зависимости от оплаты для роста производительности.
Абрахам Маслоу (1943)	Управление персоналом – это инструмент обеспечения потребностей сотрудников (от физиологических до самореализации). Мотивация в данном случае достигается при успешной самореализации.
О.С. Виханский, И.А. Наумов (2015)	Управление персоналом как комплексный механизм управления человеческими ресурсами при задействовании таких инструментов как адаптация, обучение, планирование, организация, мотивация и контроль, при обязательном учете внешних и внутренних обстоятельств с целью эффективного функционирования компании.

Источник: составлено автором по данным [1; 2; 3]

Source: compiled by the author according to [1; 2; 3]

Целью управления персоналом, в современном мире, где идет непрерывная конкуренция за талантливых специалистов, является создание эффективной, мотивированной и лояльной команды специалистов для достижения стратегических целей компании [4]. Одной из многочисленных проблем в области управления персоналом является нехватка высококвалифицированных специалистов, связанная с демографическими, политическими и социальными факторами. Анализ динамики дефицита кадров за 2021–2025 годы отразил устойчивую тенденцию роста нехватки специалистов во многих отраслях экономики Российской Федерации, что свидетельствует о необходимости разработки эффективной политики управления персоналом, стимулирования образования и профессиональной

переподготовки. Это должно в перспективе позитивно сказаться на процессе удержания специалистов в приоритетных отраслях [5].

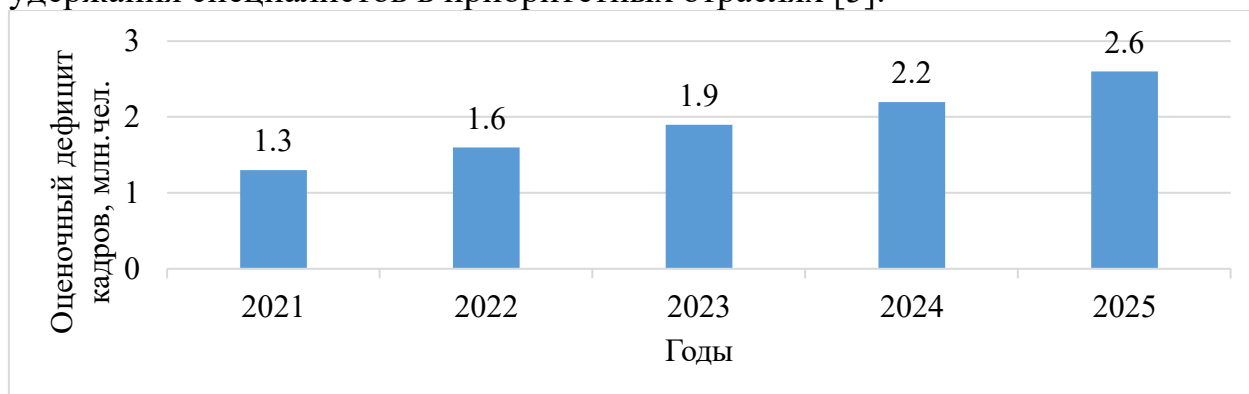


Рис. 1. Дефицит кадров в Российской Федерации в период с 2021 по 2025 гг.

Источник: составлено автором по данным Росстата, Минтруда

Figure 1. Shortage of personnel in the Russian Federation in the period from 2021 to 2025

Source: compiled by the author according to Rosstat, Ministry of Labor

Еще одной проблемой в системе управления персоналом является старение рабочей силы, что является и мировым трендом, однако для Российской Федерации данная проблема усугубляется демографическим кризисом, миграционными процессами и низкой рождаемостью [6].

Таблица 2

Динамика показателей старения рабочей силы в Российской Федерации в период с 2021 по 2025 гг.

Table 2

The dynamics of labor force aging in the Russian Federation in the period from 2021 to 2025

Год	Средний возраст работников, лет	Доля работников в возрасте от 25 до 44 лет, %	Доля работников в возрасте от 45 лет и старше, %	Уровень безработицы, %
2021	41,1	49,4	38,1	4,8
2022	41,7	48,1	39,4	4,2
2023	42,4	46,4	41,2	3,7
2024	42,8	45,1	42,6	3,0
2025	43,7	43,6	44,9	2,8

Источник: составлено автором по данным Росстата, Минтруда

Source: compiled by the author according to Rosstat, Ministry of Labor

Анализ динамики показателей старения рабочей силы в период с 2021 по 2025 годы свидетельствует об устойчивой тенденции роста старения рабочей силы. За исследуемый период средний возраст специалистов увеличился на два с половиной года. При этом произошло сокращение доли

работников в возрасте от 25 лет более чем на 5% и рост доли работников в возрасте от 45 лет на 6,8%, что подтверждает проблему дефицита кадров в Российской Федерации [7]. Еще одной немаловажной проблемой в системе управления персоналом является недостаток систематической оценки управленческих компетенций руководителей и менеджеров. Анализ статистических данных показывает, что современные компании в России редко применяют в своей деятельности комплексный и системный подход к оценке управленческих компетенций [8].

Данное обстоятельство обусловлено недостаточным применением, таких инструментов, как КРІ-оценка компетенций, метод «360 градусов», различных тестов на оценку управленческих навыков, интервью (ситуационных, проблемно-ориентированных), а также симуляции, что представлено на рисунке 3.

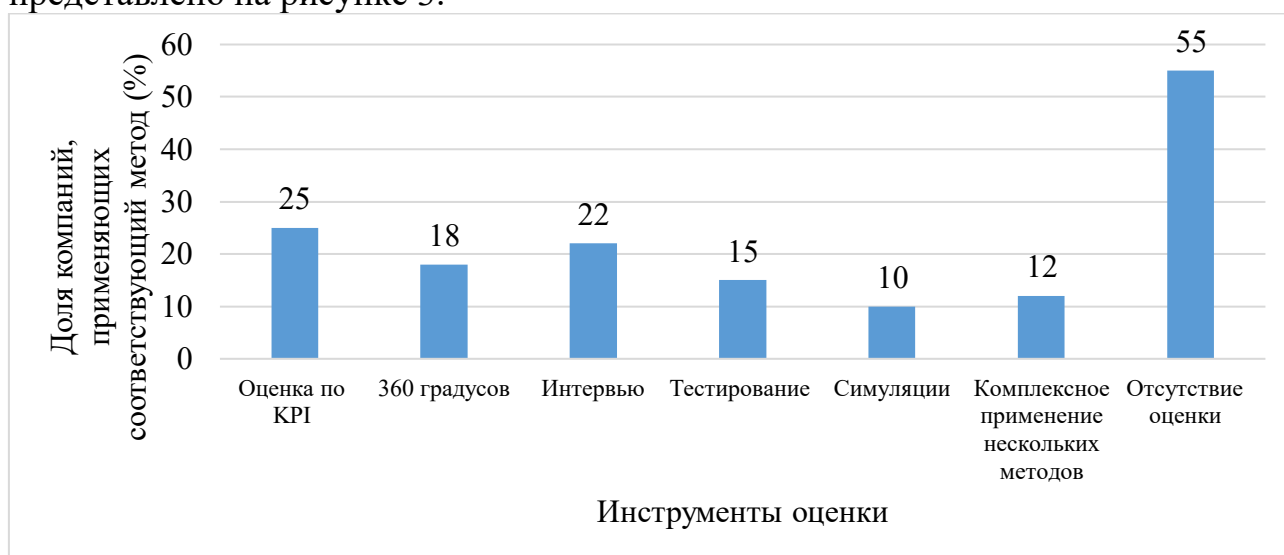


Рис. 3. Динамика распределения, применяемых инструментов оценки управленческих компетенций в компаниях Российской Федерации

Источник: составлено автором по данным аналитических обзоров рынка труда РФ

Fig. 3. Dynamics of distribution of applied management competence assessment tools in companies of the Russian Federation

Source: compiled by the author based on data from analytical surveys of the Russian labor market

В то время как перечисленные инструменты позволяют эффективно формировать кадровый резерв компании, а также принимать рациональные решения при назначении на руководящие должности. Рисунок демонстрирует, что большинство компаний выбирают не использовать методы оценки управленческих компетенций в своей деятельности, что может привести к рискам для развития организации [9]. Наиболее применяемым инструментом оценки управленческих компетенций является оценка по КРІ, однако, при всех плюсах использования данного инструмента, есть и минусы, которые

проявляются в том, что он не направлен на развитие управленческого потенциала [10].

Учитывая дефицит кадров, тенденцию роста показателя старения рабочей силы и фрагментарный подход к оценке управленческих компетенций, рассмотрим современные подходы к совершенствованию управления и повышению качества управленческого персонала.

Современные подходы включают:

1. Системный подход к оценке компетенций. Анализ вакансий менеджеров демонстрирует спрос на ключевые управленческие компетенции на 2025 г., представленные на рисунке 4.



Рис. 4. Динамика спроса на ключевые управленческие компетенции в Российской Федерации на 2025 г.

Источник: составлено автором по данным аналитических обзоров рынка труда РФ

Fig. 4. Dynamics of demand for key management competencies in the Russian Federation for 2025

Source: compiled by the author based on data from analytical surveys of the Russian labor market

Анализ динамики спроса выявил рост востребованности на экспертизу в профессиональной деятельности (100%), лидерство (71%), цифровые навыки (67%), организационные и коммуникативные навыки (57%). Продemonstrированные компетенции определяют навыки управленца грамотно осуществлять процесс управления ресурсами компании, принимать стратегические решения в условиях неопределённости, а также эффективно мотивировать команду [11; 12]. Поэтому применение такого инструмента как системный подход к оценке компетенций помогает выявлять недостающие компетенции у сотрудников и определять степень потенциального риска их влияния на общую производительность.

Переход от простого анализа стажа и результатов деятельности сотрудника к системной оценке, сочетающей в себе набор инструментов (KPI-оценка, метод «360 градусов», тестирование, интервью, бизнес-симуляции)

является стратегической необходимостью для повышения качества управленческого персонала компании [13; 14].

2. Непрерывное образование в сфере управления персоналом. Анализ современного состояния непрерывного образования в сфере управления персоналом демонстрирует слабые показатели: около 25 – 30% руководителей компаний регулярно участвуют в процессе непрерывного обучения. Учитывая данное обстоятельство, система непрерывного образования должна быть интегрирована в стратегию управления персоналом компании, что подразумевает под собой тесное сотрудничество руководителя компании с HR-специалистами и поставщиками образовательных услуг, формируя культуру обучения в компании, призванную поощрять самообразование, обмен опытом и эксперименты [15].

3. Совершенствование системы мотивации управленческого персонала.

Для большинства российских компаний присуще использование только традиционных материальных стимулов, при этом применение нематериальной мотивации происходит достаточно ограничено. Однако внедрение LTI-программ для мотивации персонала закроет большинство задач компании в аспекте повышения качества управленческого персонала [16; 17]. В качестве примера следует привести компанию «Сбербанк», которая ориентируется на развитие мотивации управленцев. 2025 год ознаменовался для компании внедрением комбинированного механизма мотивации: материальная мотивация (до 35% от оклада за KPI) совместно с нематериальной (выбор формы работы: в офисе либо удаленная работа). Для менеджеров высшего звена использовалась мотивационная программа «Лидерство 2.0», в которой использовались программы наставничества и образовательные курсы по инновациям, в которых сотрудники получали индивидуальные планы развития. Результат за 2025 год отразился на снижении текучести кадров на 15% и повышении удовлетворенности условиями труда на 25% [18].

4. Формирование и развитие кадрового резерва управленческих кадров

Дефицит кадров и рост показателя старения рабочей силы усиливают потребность в формировании кадрового резерва управленческих кадров. Статистические и аналитические данные свидетельствуют о формальном характере кадрового резерва для 40% российских компаний, что может привести к росту кадровых рисков и увеличению времени подбора специалиста на управленческую должность. Поэтому вопрос о необходимости применения инновационных подходов, содержащих предиктивную аналитику и AI для оценки, для формирования кадрового резерва управленческих кадров является актуальным. В качестве примера следует привести внедрение в 2024 году в компании Сбербанк цифровой платформы с OKR-оценкой и программами профессионального обучения для формирования резерва. В качестве результата компания получила до 80% удержания резервистов и рост производительности на 20% [18].



5. Цифровизация процессов управления персоналом. Цифровизация процессов управления персоналом представляет собой сложный механизм интеграции цифровых технологий в процессы управления персоналом с целью оптимизации HR процессов. В качестве инструментов выделяют искусственный интеллект, облачные платформы и HR-аналитику. Российские компании за последние пять лет активно выбирают данный подход с целью улучшения эффективности работы и автоматизации рутинных задач (рис.5).

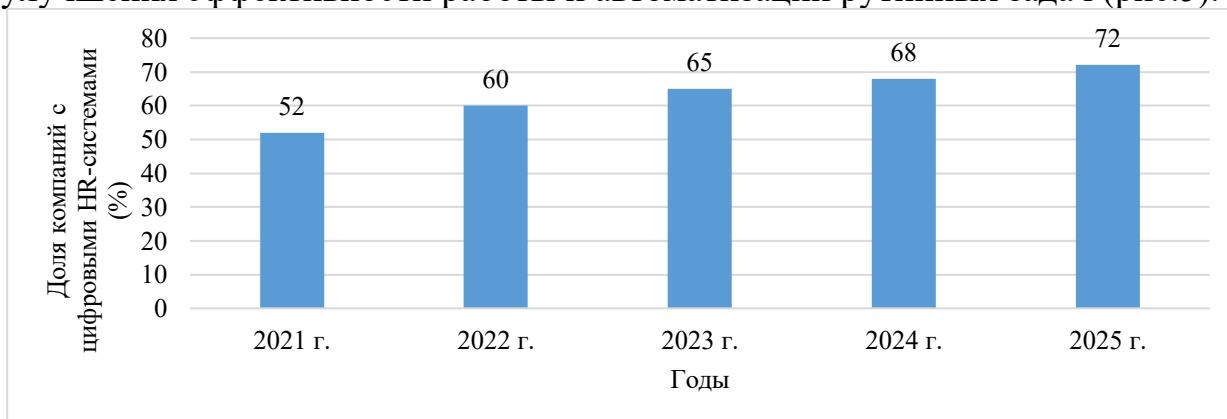


Рис. 5. Доля компаний с цифровыми HR-системами в Российской Федерации в период с 2021 по 2025 гг. (%)

Источник: составлено автором по данным аналитических обзоров рынка труда РФ

Fig. 5. The share of companies with digital HR systems in the Russian Federation in the period from 2021 to 2025 (%)

Source: compiled by the author based on data from analytical surveys of the Russian labor market

Также в качестве примера использования цифровых технологий следует привести компанию Сбербанк, которая в 2023 году внедрила цифровую платформу «СберКарьера» с целью оценки компетенций менеджеров среднего и высшего звена. В качестве результата был продемонстрирован рост квалификации на 30% и снижение текучести менеджеров на 15% [18].

Таким образом, совершенствование управления и повышение качества управленческого персонала требует применение комплексного подхода с интеграцией в него системного подхода к оценке компетенций, программы непрерывного образования в сфере управления персоналом, совершенствования системы мотивации управленческого персонала, формирование и развитие кадрового резерва управленческих кадров, а также цифровизацию процессов управления персоналом. Реализация данного подхода демонстрирует высокие показатели эффективности и конкурентоспособности на рынке труда (табл. 2).

Таблица 2

**Оценка результативности применения современных подходов
управления и повышения качества управленческого персонала**

Table 2

**Evaluation of the effectiveness of modern management approaches and
quality improvement of management personnel**

Инструмент управления	Результат
Системного подхода к оценке компетенций	Рост управленческой эффективности на 25%, снижение текучести кадров на 25%
Непрерывность образования	Повышение показателей вовлеченности на 18%
Совершенствование системы мотивации	Снижение текучести кадров на 30%
Формирования и развития кадрового резерва	Сокращение сроков замещения на должности менеджера высшего звена на 15-20%
Цифровизации процессов управления персоналом	Повышение эффективности управленческих решений на 30-35%

Источник: составлено автором по данным аналитических обзоров рынка труда РФ
Source: compiled by the author based on data from analytical surveys of the Russian labor market

Заключение

Согласно цели исследования, был проведен анализ основных проблем в управлении персоналом, что помогло выделить ключевые направления совершенствования управления и повышения качества управленческого персонала на основе современных трендов. В процессе исследования выявлено, что основной проблемой в управлении персоналом стал дефицит кадров, который особенно критично проявился в период 2025 года и составил 2,6 млн человек. Данная проблема усугубляется нестабильной политической ситуацией и демографическими тенденциями, связанными с миграцией специалистов за рубеж. Помимо дефицита кадров была выявлена проблема недостаточной эффективности непрерывного образования в сфере управления персоналом ввиду ее формальности в большинстве компаний. Недостаточная развитость программ переподготовки и повышения квалификации кадров, а также отсутствие заинтересованности работодателей в обучении персонала в качестве инвестиций в человеческий капитал, может негативно сказаться на общем развитии компании.

Еще одной немаловажной проблемой в системе управления персоналом является недостаток систематической оценки управленческих компетенций руководителей и менеджеров, которая может стать причиной снижения производительности труда, роста нагрузки и возрастания риска ошибок в процессе профессиональной деятельности. Анализ проблем в сфере управления персоналом позволил выделить современные подходы к совершенствованию управления и повышению качества управленческого



персонала, требующие применения комплексного подхода с интеграцией в него системного подхода к оценке компетенций, программ непрерывного образования в сфере управления персоналом, совершенствования системы мотивации управленческого персонала, формирования и развития кадрового резерва управленческих кадров, а также цифровизации процессов управления персоналом. Аналитические и статистические данные демонстрируют, что применение данных инструментов обеспечивает высокие показатели эффективности и конкурентоспособности компании на рынке труда.

Литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 14-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2021. 832 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: современные концепции и практики. М.: Юрайт, 2022. 480 с.
3. Виханский О.С., Наумов И.А. Менеджмент: человек, стратегия, организация. 6-е изд. М.: Магистр, 2021. 640 с.
4. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. М.: Проспект, 2021. 512 с.
5. Миронова И. И., Скрипниченко Л. С., Тхагалижокова Л. В. Методы оценки управленческих компетенций персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2025. Т. 13. № 6. С. 45–49.
6. Свистунов В. М., Лобачев В. В. HR-аналитика в России: проблемы и пути развития // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2025. Т. 14. № 1. С. 5–11.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М.: ИНФРА-М, 2020. 695 с.
8. Гончаров В.В. Кадровая политика организации в условиях цифровой экономики. М.: ИНФРА-М, 2023. 256 с.
9. Колесникова О.А. Оценка управленческих компетенций персонала. М.: Юрайт, 2022. 240 с.
10. Коновалова В. Г. Состояние, проблемы и перспективы профессиональной подготовки в области управления персоналом // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12. № 1. С. 44–51.
11. Минтруд России. Доклад «Рынок труда и занятость населения Российской Федерации». М., 2023.
12. Иванов С.А. HR-аналитика и цифровизация управления персоналом. М.: КНОРУС, 2023. 288 с.
13. Чеботарев А. А. Методы оценки управленческих компетенций руководителя // Научный альманах. 2022. № 11. С. 103–106



14. Ежков О. Д. Цифровая компетентность специалиста по управлению персоналом // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. 2023. Т. 29. № 3. С. 74–77.
15. Росстат. Труд и занятость в России. Статистический сборник. М., 2025.
16. Аболмасов А. В., Долженко Р. А. Глобальные тренды российского бизнеса и предназначение функции обучения и развития персонала // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2025. Т. 13. № 6. С. 5–9.
17. Соловьев А.К. Управленческие компетенции: формирование и оценка. М.: Проспект, 2021. 320 с.
18. СберАналитика. Тренды рынка труда и управления персоналом в России. М., 2024.

References

1. Armstrong M. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami [Handbook of Human Resource Management Practice]. 14th ed. Moscow: Al'pina Publisher; 2021. 832 p. (In Russ.)
2. Bazarov T.Yu. Upravlenie personalom: sovremennye kontseptsii i praktiki [Human resource management: modern concepts and practices]. Moscow: Yurait; 2022. 480 p. (In Russ.)
3. Vikhanskii O.S., Naumov I.A. Menedzhment: chelovek, strategiya, organizatsiya [Management: people, strategy, organization]. 6th ed. Moscow: Magistr; 2021. 640 p. (In Russ.)
4. Vesnin V.R. Upravlenie chelovecheskimi resursami [Human resource management]. Moscow: Prospekt; 2021. 512 p. (In Russ.)
5. Mironova I.I., Skripnichenko L.S., Tkhalizhukova L.V. Metody otsenki upravlencheskikh kompetentsii personala [Methods for assessing managerial competencies of personnel]. Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii [Human Resource Management and Intellectual Resources in Russia]. 2025;13(6):45–49. (In Russ., abstract in Eng.)
6. Svistunov V.M., Lobachev V.V. HR-analitika v Rossii: problemy i puti razvitiya [HR analytics in Russia: problems and development paths]. Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii [Human Resource Management and Intellectual Resources in Russia]. 2025;14(1):5–11. (In Russ., abstract in Eng.)
7. Kibanov A.Ya. Upravlenie personalom organizatsii [Personnel management of the organization]. Moscow: INFRA-M; 2020. 695 p. (In Russ.)
8. Goncharov V.V. Kadrovaya politika organizatsii v usloviyakh tsifrovoi ekonomiki [Personnel policy of an organization in the digital economy]. Moscow: INFRA-M; 2023. 256 p. (In Russ.)



9. Kolesnikova O.A. Otsenka upravlencheskikh kompetentsii personala [Assessment of managerial competencies of personnel]. Moscow: Yurait; 2022. 240 p. (In Russ.)
10. Konovalova V.G. Sostoyanie, problemy i perspektivy professional'noi podgotovki v oblasti upravleniya personalom [State, problems and prospects of professional training in HR management]. Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii [Human Resource Management and Intellectual Resources in Russia]. 2023;12(1):44–51. (In Russ., abstract in Eng.)
11. Ministerstvo truda i sotsial'noi zashchity Rossiiskoi Federatsii. Doklad “Rynok truda i zanyatost' naseleniya Rossiiskoi Federatsii” [Labour market and employment in the Russian Federation]. Moscow; 2023. (In Russ.)
12. Ivanov S.A. HR-analitika i tsifrovizatsiya upravleniya personalom [HR analytics and digitalization of personnel management]. Moscow: KNORUS; 2023. 288 p. (In Russ.)
13. Chebotarev A.A. Metody otsenki upravlencheskikh kompetentsii rukovoditelya [Methods for assessing managerial competencies of executives]. Nauchnyi al'manakh [Scientific Almanac]. 2022;(11):103–106. (In Russ., abstract in Eng.)
14. Ezhkov O.D. Tsifrovaya kompetentnost' spetsialista po upravleniyu personalom [Digital competence of an HR specialist]. Vestnik Samarskogo universiteta. Istoriya, pedagogika, filologiya [Vestnik of Samara University. History, Pedagogy, Philology]. 2023;29(3):74–77. (In Russ., abstract in Eng.)
15. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoi statistiki (Rosstat). Trud i zanyatost' v Rossii. Statisticheskii sbornik [Labour and employment in Russia: statistical yearbook]. Moscow; 2025. (In Russ.)
16. Abolmasov A.V., Dolzhenko R.A. Global'nye trendy rossiiskogo biznesa i prednaznachenie funktsii obucheniya i razvitiya personala [Global trends of Russian business and the role of learning and development]. Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii [Human Resource Management and Intellectual Resources in Russia]. 2025;13(6):5–9. (In Russ., abstract in Eng.)
17. Solov'ev A.K. Upravlencheskie kompetentsii: formirovanie i otsenka [Managerial competencies: formation and assessment]. Moscow: Prospekt; 2021. 320 p. (In Russ.)
18. SberAnalitika. Trendy rynka truda i upravleniya personalom v Rossii [Trends in the labour market and HR management in Russia]. Moscow; 2024. (In Russ.)

© Чернявский В.Е., 2024

