

УДК 331.1:005.96+37.014

DOI:10.24412/2782-4845-2025-16-84-96

**ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ:
УПРАВЛЕНЧЕСКО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ АСПЕКТ**

Н.В. Гладких, аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-юридический университет МФЮА», г. Москва, Россия

***Аннотация.** В современных условиях цифровизации и высокой динамики рынка человеческие ресурсы становятся ключевым стратегическим активом, определяющим конкурентоспособность и устойчивое развитие организации. Статья посвящена комплексному анализу управленческо-образовательного аспекта развития персонала, рассматривая его как синтез стратегического менеджмента и инновационных образовательных практик. Представлена характеристика стратегического управления персоналом как комплекса мероприятий, согласующегося с общими целями и задачами компании. Наставничество и коучинг определены как эффективные инструменты для передачи опыта и знаний, улучшения профессиональных навыков сотрудников и ускорения адаптации новичков в компании. Показано, что менеджеры среднего звена как развитые лидеры способны привести организацию к успеху. Внедрение программы наставничества и коучинга способно существенно повлиять на успехи организации, позволяя сделать ее более эффективной и привлекательной для профессионалов своего дела. При этом подчеркивается, что для достижения стратегических целей компании сопоставление имеющегося уровня компетенций сотрудников с требуемым уровнем позволяет модель «Компетенции – компании». Данная модель применяется для анализа и сравнения текущего уровня компетенций сотрудников с теми компетенциями, которые требуются для достижения стратегических целей компании. Она позволяет определить существующие пробелы в знаниях и навыках персонала и принять меры по их устранению. Акцент сделан на инвестирование средств в специализированные учебные программы, являющиеся одним из важнейших направлений в развитии человеческих ресурсов организации. В заключении делается вывод, что стратегические инвестиции в специализированные учебные программы и развитие человеческого капитала – это не статья расходов, а дальновидное вложение, обеспечивающее долгосрочную отдачу. Оно приводит к росту производительности, усилению инновационного потенциала, формированию лояльного высококвалифицированного коллектива и, как следствие, к укреплению рыночных позиций организации. Предложенные автором инструменты и модели направлены на создание сбалансированной системы, удовлетворяющей как социально-экономические потребности сотрудников, так и стратегические интересы компании.*

Ключевые слова: человеческие ресурсы, стратегическое управление, программы, обучение, развитие, наставничество, коучинг, компетенции, лидерские качества, модель, навыки, инвестирование

Для цитирования: Гладких Н.В. Человеческие ресурсы в современной экономике: управленческо-образовательный аспект // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2025. №4(16). С. 84-96. DOI:10.24412/2782-4845-2025-16-84-96

HUMAN RESOURCES IN THE MODERN ECONOMY: MANAGEMENT AND EDUCATIONAL ASPECTS

N.V. Gladkikh, Accredited Private Higher Education Institution Moscow Financial and Law University of MFUA, Moscow, Russia

***Abstract.** In the current conditions of digitalization and high market dynamics, human resources are becoming a key strategic asset that determines the competitiveness and sustainable development of the organization. The article is devoted to a comprehensive analysis of the managerial and educational aspect of personnel development, considering it as a synthesis of strategic management and innovative educational practices. The description of strategic personnel management is presented as a set of measures consistent with the general goals and objectives of the company. Mentoring and coaching are identified as effective tools for transferring experience and knowledge, improving the professional skills of employees and accelerating the adaptation of newcomers to the company. It is shown that middle managers as developed leaders are able to lead the organization to success. The introduction of a mentoring and coaching program can significantly affect the success of an organization, making it more effective and attractive to professionals in their field. It is emphasized that in order to achieve the strategic goals of the company, the "Competencies - Companies" model allows comparing the existing level of competence of employees with the required level. This model is used to analyze and compare the current level of competencies of employees with those competencies that are required to achieve the strategic goals of the company. It allows you to identify existing gaps in the knowledge and skills of personnel and take measures to eliminate them. Emphasis is placed on investing in specialized training programs, which are one of the most important areas in the development of human resources of the organization. The conclusion concludes that strategic investment in specialized training programs and human capital development is not a cost item, but a visionary investment that provides long-term returns. It leads to an increase in productivity, increased innovation potential, the formation of a loyal highly qualified team and, as a result, to a strengthening of the market position of the organization. The tools and models proposed by the author are aimed at creating a balanced system that meets both the socio-economic needs of employees and the strategic interests of the company.*

***Keywords:** human resources, strategic management, programs, training, development, mentoring, coaching, competencies, leadership, model, skills, investing*

Введение

Актуальность исследования обусловлена фундаментальным изменением роли человеческих ресурсов (ЧР) в современных экономических системах. В условиях высокой турбулентности, тотальной цифровизации и усиления глобальной конкуренции персонал трансформировался из рядового фактора производства в стратегический актив, определяющий долгосрочную устойчивость и инновационный потенциал организации. Уникальный синергетический эффект от сочетания компетенций, творческих способностей и мотивации сотрудников создает основу для формирования устойчивых конкурентных преимуществ, которые невозможно скопировать или заместить технологиями.

Вместе с тем, в управленческой практике сохраняется институциональное противоречие: декларируемая стратегическая ценность человеческого капитала зачастую конфликтует с архаичными системами кадрового администрирования. Традиционные подходы, ограниченные оперативными функциями учета, контроля и транзакционного управления, оказываются неадекватными для решения задач стратегического развития. Это определяет необходимость смены парадигмы — перехода от административного к стратегическому управлению человеческими ресурсами (СУЧР), при котором кадровая политика становится органичной частью общеорганизационной стратегии, а все HR-процессы (от привлечения до удержания талантов) подчинены долгосрочным бизнес-целям.

Научная проблема исследования заключается в выявлении и систематизации ключевых элементов, инструментов и условий, обеспечивающих эффективную реализацию парадигмы СУЧР в российской бизнес-среде, а также в оценке их влияния на формирование стратегического человеческого капитала.

Целью исследования является разработка концептуальной модели современного управления человеческими ресурсами, интегрирующей принципы стратегического подхода, цифровые технологии и ценности корпоративной культуры для достижения устойчивых конкурентных преимуществ.

Для реализации поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. Провести теоретический анализ эволюции подходов к управлению персоналом: от кадрового администрирования к стратегическому управлению человеческими ресурсами.

2. Исследовать роль и потенциал цифровых технологий и автоматизации в трансформации ключевых HR-процессов (рекрутинг, адаптация, обучение, оценка).

3. Проанализировать влияние корпоративной культуры, системы ценностей и программ развития лидерства (особенно на уровне middle-менеджмента) на лояльность персонала и формирование кадрового резерва.

4. Оценить значение социальной ответственности компании перед сотрудниками и обществом как элемента стратегии управления человеческими ресурсами.

5. Сформировать практические рекомендации по интеграции выделенных элементов в комплексную систему СУЧР для российских компаний.

Таким образом, данное исследование направлено на преодоление разрыва между стратегическим статусом человеческих ресурсов и операционными практиками их управления, предлагая структурированный подход к построению HR-системы нового поколения.

Основная часть

Эффективное управление человеческими ресурсами становится важнейшим инструментом повышения конкурентоспособности организаций в современных экономических условиях.

Стратегическое управление персоналом представляет собой комплекс мероприятий, направленный на согласование стратегии развития человеческих ресурсов с общими целями и задачами компании. Этот подход предполагает систематический анализ потребностей организации в персонале, разработку планов по привлечению, обучению и развитию кадров, а также мониторинг их реализации. Ключевая цель такого управления заключается в обеспечении постоянного соответствия квалификации сотрудников актуальным и перспективным потребностям бизнеса.

Сформированная в организации система работы с кадрами должна давать работодателю информацию об имеющемся человеческом капитале, создавать условия для максимально полного использования его возможностей [7, с. 268].

Эффективное стратегическое управление персоналом обеспечивает компанию квалифицированными специалистами, готовыми адаптироваться к новым условиям рынка и обеспечивать устойчивый рост компании.

Сегодняшняя экономика предъявляет высокие требования к уровню квалификации и профессиональному развитию сотрудников. Одним из главных элементов успешного управления человеческими ресурсами является качественная система образования и подготовки кадров.

В рамках Всемирного экономического форума 2022 года было обозначено, что в течение следующих пяти лет в мире будет создано 150 миллионов новых рабочих мест в сфере технологий, а к 2030 году 77% рабочих мест будут требовать цифровых навыков [3, с. 529].

По мнению Г. А. Белоусовой «ключевыми факторами в развитии человеческого капитала в условиях цифровизации экономики становится образование (ожидаемая продолжительность обучения, доля людей с высшим образованием, уровень национальных расходов на образование, уровень грамотности взрослого населения, количество ВУЗов, входящих в мировой ТОП-100) и непрерывный процесс обучения» [2, с. 52].

Цифровые технологии оказывают значительное влияние на процессы управления человеческими ресурсами, предлагают широкий спектр возможностей для поддержки карьерного роста сотрудников, а также позволяют автоматизировать рутинные операции, повысить эффективность принятия решений и создать условия для развития талантливых сотрудников.

Рассмотрим основные тенденции и инструменты, используемые в современном управлении персоналом. Среди них можно выделить электронные курсы и вебинары, позволяющие сотрудникам получать доступ к образовательным ресурсам прямо на рабочем месте, внутренние корпоративные социальные сети способствуют обмену опытом и знаниям между коллегами разных подразделений, внедрение цифрового тестирования позволяет оценивать уровень подготовки сотрудников и поддерживать стандарты профессиональной компетентности.

Современные цифровые решения значительно упрощают процесс найма новых сотрудников. Наиболее популярными инструментами являются

специальные CRM-платформы, помогающие управлять кандидатами, отслеживать этапы собеседований и анализировать эффективность процесса найма, также онлайн-тестирование помогает оценить профессиональные компетенции кандидата быстро и объективно, современные инструменты анализа данных позволяют выявить скрытые таланты и потенциал кандидатов, определить наиболее эффективные каналы привлечения персонала.

Использование цифровых технологий и автоматизация процессов управления персоналом являются важными инструментами для повышения эффективности работы предприятий. Это направление продолжает активно развиваться, предлагая новые возможности для оптимизации кадровых ресурсов и повышения конкурентоспособности организаций.

Управленцы отвечают за создание и реализацию стратегий, которые определяют будущее компании. Чтобы сформировать эффективные команды, они должны обладать глубокими знаниями в области управления персоналом, маркетинга, финансов и права.

Образовательные программы призваны предоставить будущим руководителям необходимые знания и навыки для принятия взвешенных решений.

Эффективным инструментом для передачи опыта и знаний, улучшения профессиональных навыков сотрудников и ускорения адаптации новичков является наставничество и коучинг.

Наставничество подразумевает передачу знаний и опыта от старшего сотрудника младшему. Наставники поддерживают своих подопечных в профессиональном росте, помогая справляться с рабочими ситуациями и достигать поставленных целей.

Эффективность наставничества зависит от вовлеченности наставника и наставляемого в общее дело, их готовности к сотрудничеству [10, с. 489].

Коучинг же фокусируется на раскрытии потенциала сотрудников посредством вопросов, поощрения самостоятельного мышления и самостоятельных выводов.

Главная предпосылка коучинга заключается в убеждении, что любой работник и организация имеют уникальный творческий потенциал, благодаря которому могут добиться высоких результатов во всех областях своей жизнедеятельности. Но им препятствуют различные ограничивающие убеждения, стереотипы, недостаток ресурсов, информации и отдельных навыков [4, с.102].

Коучинг помогает людям осознать свои цели и пути их достижения, развивая критическое мышление и уверенность в себе.

Преимущества внедрения программы наставничества и коучинга состоят в передаче ключевых компетенций и знаний. Опытные специалисты передают своим коллегам накопленные знания и практические навыки, сокращая время адаптации новичков и повышая качество выполняемых ими работ.

Программы наставничества укрепляют доверие и взаимопонимание в команде, создавая атмосферу сотрудничества и уважения друг к другу.

Благодаря поддержке и руководству опытных наставников сотрудники быстрее достигают нужных показателей, что положительно сказывается на результатах всей организации. При этом сотрудники, находящиеся под опекой наставника, реже допускают серьезные ошибки, что снижает финансовые потери и улучшает репутацию компании.

Возможность учиться и расти профессионально укрепляет лояльность сотрудников к работодателю, снижает вероятность увольнения и увеличивает продолжительность карьеры в компании.

Для реализации программы наставничества и коучинга важно выбрать сотрудников, обладающих необходимым опытом, хорошими коммуникативными навыками и готовностью поделиться своими знаниями с другими.

Четкое понимание целей позволит измерить прогресс и эффективность программы, а политика поощрений и признания успехов участников программы обеспечит поддержку руководящего состава.

Многие крупные российские компании успешно внедряют подобные программы. Так, например, Сбербанк регулярно проводит тренинги и сессии наставничества для молодых специалистов, помогая им интегрироваться в корпоративную культуру и освоиться на новом месте работы.

«Росатом» также имеет успешную практику, включающую привлечение опытных инженеров для наставничества начинающих специалистов.

Таким образом, внедрение программы наставничества и коучинга способно существенно повлиять на успехи организации, позволяя сделать ее более эффективной и привлекательной для профессионалов своего дела.

Стоит отметить, что менеджеры среднего звена играют ключевую роль в организации, связывая высшее руководство с рядовыми сотрудниками. Их способность вдохновлять команду, формировать стратегию и решать проблемы влияет на общую эффективность компании. Именно поэтому акцент на развитии лидерских качеств среди менеджеров среднего звена стал важным направлением многих крупных корпораций.

Развитые лидеры среднего уровня способны привести организацию к успеху. Лидеры умеют правильно распределять задачи и делегировать полномочия, повышая общий уровень продуктивности. Хорошие менеджеры создают комфортные условия для работы, снижая риск ухода ценных сотрудников. Способность лидера адаптироваться к меняющимся обстоятельствам помогает бизнесу пережить трудные времена. Компании, известные высоким уровнем руководства, привлекают больше квалифицированных сотрудников.

Инвестиции в развитие лидерских качеств среди менеджеров среднего звена приносят значительные выгоды организациям. Такие инвестиции окупаются ростом производительности, повышением удовлетворенности

сотрудников и улучшением общего имиджа компании. Важно понимать, что развитие лидерства – это непрерывный процесс, требующий постоянной поддержки и вовлечения высшего руководства.

Высокая квалификация сотрудников обеспечивает компании преимущество на рынке, позволяя ей предлагать качественные товары и услуги.

Однако важно учитывать, что выбор подходящей учебной программы должен соответствовать специфическим нуждам и целям компании. Для этого рекомендуется провести предварительный анализ текущего состояния и будущих потребностей в сфере квалификации сотрудников. Это обеспечит максимальную отдачу от вложений в обучение и повысит общую эффективность организации.

Анализ текущего состояния и будущих потребностей в сфере квалификации сотрудников – важный этап в процессе планирования обучения и развития персонала. Правильно проведенный анализ позволяет точно определить, какие навыки и знания необходимы сотрудникам для успешного выполнения своей работы и дальнейшего продвижения по службе и дает возможность разработать эффективную программу обучения, которая соответствует современным требованиям рынка и интересам самой компании.

Сопоставление имеющегося уровня компетенций сотрудников с требуемым уровнем для достижения стратегических целей компании позволяет модель «Компетенции – компании».

Данная модель применяется для анализа и сравнения текущего уровня компетенций сотрудников с теми компетенциями, которые требуются для достижения стратегических целей компании. Она позволяет определить существующие пробелы в знаниях и навыках персонала и принять меры по их устранению.

Первоначально формулируются ключевые цели и задачи компании на определенный временной промежуток. Устанавливается перечень компетенций, необходимых для выполнения функций, возложенных на сотрудников для достижения указанных целей. Путем тестирования, наблюдений и интервью определяются фактические уровни компетенций сотрудников. Результаты предыдущего этапа сравниваются с требованиями, предъявляемыми к сотрудникам для достижения установленных целей. Исходя из полученных данных, разрабатываются индивидуальные планы обучения и развития сотрудников, нацеленные на устранение выявленных недостатков.

Применение данной модели особенно актуально в ситуациях, когда компания сталкивается с изменениями внешнего окружения, такими как преобразования рыночных условий, появление новых конкурентов, технологические прорывы, требующими быстрого реагирования и переподготовки персонала.

Приведем пример использования модели. Компания планирует расширить свою деятельность путем выхода на новый региональный рынок. Однако

текущие сотрудники не обладают достаточными знаниями о региональных особенностях, законодательстве и культуре региона.

Применяя данную модель, компания сможет подготовить персонал, прошедший необходимое обучение и подготовку, что снизит риски провала проекта и увеличит шансы на успешное завоевание нового рынка.

Таким образом, модель «Компетенции – компании» является мощным инструментом, позволяющим своевременно устранять дефицит компетенций и повышать конкурентоспособность компании на рынке.

Вместо того, чтобы инвестировать в общие или случайные программы обучения, модель помогает выявить конкретные навыки и знания, необходимые для достижения стратегических целей компании. Это устраняет излишние траты на обучение, которое не приносит реальной пользы.

Эта модель позволяет увидеть картину целиком, оценивая не только отдельные навыки сотрудников, но и взаимосвязь между ними и стратегическими целями компании. Такой подход дает возможность сосредоточиться на наиболее важных направлениях развития.

Используя модель, руководители могут заранее определять нехватку навыков и знаний, что позволяет вовремя планировать и внедрять соответствующие программы обучения и развития. Это минимизирует возможные последствия нехватки компетенций.

Конкретные направления развития становятся ясными сразу после диагностики, что позволяет избежать избыточных расходов на ненужные программы обучения. Средства будут инвестированы именно туда, где это принесет наибольшую пользу.

Поскольку модель связана с достижением стратегических целей компании, она гарантирует, что развивающиеся компетенции будут реально полезны и применимы на практике. Это означает, что расходы на обучение принесут реальную пользу бизнесу.

Таким образом, модель «Компетенции – компании» является отличным решением для компаний, стремящихся грамотно распоряжаться финансовыми средствами и максимизировать отдачу от инвестиций в человеческий капитал.

Сотрудники ценят компании, которые заботятся о своем развитии.

Если работники понимают, что организация готова вкладываться в их профессиональный рост, повышается их лояльность и снижается текучесть кадров.

Заботливое отношение к персоналу формирует позитивную рабочую атмосферу, основанную на доверии и сотрудничестве. Такая культура привлекает талантливых сотрудников и способствует сохранению сильного коллектива единомышленников.

Когда сотрудники ощущают, что компания заинтересована в их развитии и карьерном продвижении, это вызывает чувство благодарности и привязанности. Люди начинают воспринимать организацию как партнера, который поддерживает их стремления и помогает достичь успеха. Люди

стремятся остаться там, где видят перспективы личного и профессионального роста.

Вложенные в сотрудников средства делают их более уверенными в стабильности и привлекательности места работы, что заметно снижает желание искать новое место трудоустройства.

Инвестирование средств в специализированные учебные программы является одним из важнейших направлений в развитии человеческих ресурсов организации. Эти программы направлены на повышение квалификации сотрудников, расширение их профессиональных навыков и приобретение новых знаний, необходимых для успешной работы в современных условиях.

Преимущества инвестиций в образовательные программы очевидны:

Улучшенные навыки сотрудников приводят к росту производительности и повышению качества продукции или услуг. Хорошо подготовленные кадры снижают потребность в постоянном поиске и обучении новых сотрудников.

Сотрудникам приятно видеть внимание работодателя к своему профессиональному развитию, что ведет к увеличению лояльности и снижению текучести кадров.

Высокий уровень образования и квалификации сотрудников позволяет предприятию удерживать лидирующую позицию на рынке.

Существует множество форматов образовательных программ, каждая из которых предназначена для определенных целей:

- Специальные краткосрочные курсы, направленные на получение конкретных навыков и знаний, востребованных в профессии.
- Семинары и мастер-классы, организованные известными специалистами отрасли, направленными на повышение профессиональных навыков сотрудников.
- Онлайн-курсы, позволяющие проходить обучение удаленно, что удобно для занятых сотрудников и позволяет экономить временные ресурсы. Возможность обучаться онлайн без отрыва от работы и без сложностей, связанных с посещением занятий, позволяет не только повысить квалификацию, но и обеспечить конкурентные преимущества в карьерном росте [11, с. 195].
- Видеотренинги вовлекают персонал в процесс обучения и позволяют получать информацию в удобном и понятном формате. Преимуществом данного подхода является его экономичность, так как необходимые затраты на создание контента являются единовременными [5, с. 28].
- Организация стажировок в профильных компаниях или странах-партнерах для приобретения международного опыта и понимания особенностей работы на глобальном уровне.
- Мероприятия, направленные на укрепление межличностных связей и повышение эффективности совместной работы сотрудников.

Рассмотрим пример расчета возврата инвестиций в учебную программу для менеджера среднего звена.

Предположим, что компания вкладывает 1 миллион рублей в проведение специализированного курса повышения квалификации менеджеров. После прохождения курса ожидаем прирост производительности на 10% в течение следующего года. Если средняя зарплата сотрудника составляет 80 тысяч рублей в месяц, то годовой фонд оплаты труда составит около 1 млн. рублей. Прибавляя 10%, получаем дополнительный доход примерно в размере 100 тыс. рублей.

Таким образом, вложения в образование возвращаются в первый же год и продолжают приносить прибыль в последующие годы.

Выбор учебного курса должен основываться на ряде факторов:

Соответствие профессиональным стандартам и квалификационным требованиям конкретной сферы деятельности. Репутация провайдера образовательной услуги. Наличие сертификата или диплома, подтверждающего прохождение обучения. Ориентация на потребности компании и конкретные задачи, стоящие перед организацией.

Инвестирование средств в специализированные учебные программы — это разумный и выгодный подход к развитию человеческих ресурсов компании. Такое вложение позволяет повысить квалификацию сотрудников, укрепить их мотивацию и увеличить производительность труда, обеспечивая стабильность и процветание организации в будущем.

Вложение средств в корпоративные учебные программы — это эффективная стратегия развития кадрового потенциала компании. Данный подход даёт сразу несколько ключевых преимуществ.

Во-первых, обучение позволяет сотрудникам целенаправленно приобретать актуальные знания и навыки, что напрямую повышает их квалификацию и расширяет возможности для решения профессиональных задач.

Во-вторых, инвестиции в развитие персонала укрепляют его лояльность: сотрудники, видящие в компании возможность для карьерного и личностного роста, чувствуют большую вовлечённость и реже ищут работу на стороне.

В результате растёт общая эффективность работы: квалифицированные кадры справляются с задачами быстрее и качественнее, что снижает потребность в дополнительных затратах на привлечение внешних специалистов.

Заключение

В заключение отметим, что инвестиция в обучение и развитие сотрудников является дальновидной стратегией, ведущей к укреплению позиций компании на рынке и обеспечению устойчивого экономического роста. Инвестиции в обучение и развитие сотрудников действительно являются дальновидной стратегией, потому что они обеспечивают долгосрочную устойчивость и конкурентоспособность компании. Образованные и хорошо подготовленные сотрудники работают эффективнее. Им легче усваивать новую информацию, находить решения сложных задач и действовать самостоятельно. Следовательно, это снижает количество ошибок и повышает скорость выполнения заданий.

Когда сотрудники получают дополнительные знания и навыки, они лучше справляются с новыми обязанностями и принимают большее участие в жизни

компании. Это снижает потребность в частом найме новых сотрудников, что экономит средства и усилия на рекрутинг.

Работники, чьи личные и профессиональные потребности учитываются руководством, испытывают большую приверженность компании. Получая возможности для профессионального роста, они остаются довольны работой и не ищут альтернатив вне компании.

Современные условия требуют гибкости и готовности адаптироваться к изменениям. Компания, уделяющая внимание образованию сотрудников, способна быстро отвечать на внешние вызовы и создавать продукты и услуги высокого качества.

Стратегия инвестирования в обучение и развитие сотрудников приносит ощутимую пользу компании, укрепляя ее положение на рынке и обеспечивая устойчивое развитие.

Список использованных источников:

1. Бахарев В.В. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации бизнеса / В.В. Бахарев, И.А. Демененко // Этносоциум и межнациональная культура. – 2024. – № 8(194). – С. 131-139.

2. Белоусова Г.А. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровизации экономики / Г. А. Белоусова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – Т. 7, № 1. – С. 49-54.

3. Бутко Г.П. Особенности развития человеческих ресурсов и управления человеческими ресурсами / Г.П. Бутко, М.П. Старостин // Актуальные вопросы современной экономики. – 2024. – № 12. – С. 528-531.

4. Горчакова И.А. Коучинг как инновационный метод в управлении персоналом / И.А. Горчакова, Е.О. Михонова // Актуальные проблемы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты : Материалы Третьей международной научно-практической конференции, Горловка, 30 марта 2018 года / Ответственный редактор Е.П. Мельникова. – Горловка: Донецкий национальный технический университет, 2018. – С. 100-105.

5. Дементьева А.Г. Цифровизация управления персоналом: новая реальность в современных условиях / А.Г. Дементьева // Международный бизнес. – 2024. – № 2(8). – С. 22-32.

6. Кучуков Р.Р. Коучинг как инструмент эффективного обучения и развития в компании / Р.Р. Кучуков // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – № 4. – С. 87.

7. Луканкина Ю.И. Управление человеческими ресурсами с применением современных кадровых технологий // Russian Economic Bulletin. 2024. Том 7. № 2. С. 266 – 272.

8. Маленькая М. Наставничество как инструмент управления в педагогической среде / М. Маленькая // Лучшие практики образовательной и исследовательской деятельности в современном университете: Всероссийская научно-практическая конференция, Магадан, 27.10.2022 года. – Москва:

Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Мир науки", 2022. – С. 89-92.

9. Мударисов, А.А. Коучинг и наставничество в управленческой деятельности: сопоставление практик / А.А. Мударисов // *Личность: ресурсы и потенциал*. – 2019. – № 2. – С. 25-28.

10. Погодина И.В. Наставничество - новый вектор для развития организаций / И.В. Погодина, А.А. Кислина // *Вопросы трудового права*. – 2023. – № 8. – С. 484-489.

11. Сокур А.В. Современные тренды и технологии управления человеческими ресурсами / А.В. Сокур, Т.С. Колмыкова, В.А. Мищенко // *Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент*. – 2023. – Т. 13, № 3. – С. 191-202.

12. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. М.: КноРус, 2017. 208 с.

References

1. Bakharev, V.V., Dementenko, I.A. (2024). Human resource management in the context of business digital transformation. *Etnosocium and Mezhnational'naya Kul'tura*, 8(194), pp. 131-139.

2. Belousova, G.A. (2019). Human resource management in the context of digitalization of the economy. *Economics and Management: Problems, Solutions*, 7(1), pp. 49-54.

3. Butko, G.P., Starostin, M.P. (2024). Features of human resource development and human resource management. *Aktual'nyye Voprosy Sovremennoy Ekonomiki*, 12, pp. 528-531.

4. Gorchakova, I.A., Mikhonova, E.O. (2018). Coaching as an innovative method in personnel management. In: *Current problems of economics and management: theoretical and applied aspects: Materials of the Third International Scientific and Practical Conference, Gorlovka, March 30, 2018*. Ed. by E.P. Melnikova. Gorlovka: Donetsk National Technical University. pp. 100-105.

5. Dement'eva, A.G. (2024). Digitalization of personnel management: a new reality in modern conditions. *International Business*, 2(8), pp. 22-32.

6. Kuchukov, R.R. (2019). Coaching as a tool for effective training and development in a company. *Russian Economic Online Journal*, 4, p. 87.

7. Lukankina, Yu.I. (2024). Human resource management using modern HR technologies. *Russian Economic Bulletin*, 7(2), pp. 266-272.

8. Malen'kaya, M. (2022). Mentoring as a management tool in the pedagogical environment. In: **Best practices of educational and research activities in a modern university: All-Russian Scientific and Practical Conference, Magadan, October 27, 2022**. Moscow: Mir Nauki Publishing House LLC. pp. 89-92.

9. Mudarisov, A.A. (2019). Coaching and mentoring in managerial activity: comparison of practices. *Lichnost': Resursy i Potentsial*, 2, pp. 25-28.

10. Pogodina, I.V., Kislina, A.A. (2023). Mentoring - a new vector for organizational development. *Voprosy Trudovogo Prava*, 8, pp. 484-489.

11. Sokur, A.V., Kolmykova, T.S., Mishchenko, V.A. (2023). Modern trends and technologies of human resource management. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment*, 13(3), pp. 191-202.

12. Shapiro, S.A. (2017). *Human Resource Management: a textbook*. Moscow: KnoRus. 208 p.

Сведения об авторах / Information about the authors:

Гладких Наталья Валентиновна – доцент кафедры «Гражданско-правовых дисциплин» Аккредитованного образовательного частного учреждения высшего образования «Московский финансово-юридический университет МФЮА» к.э.н., доцент, E-mail: mvd.gnv@rambler.ru / Gladkikh Natalya Valentinovna – Associate Professor of Department of Civil Law Disciplines, Accredited Educational Private Institution of Higher Education, Moscow Financial and Law University MFLU, PhD of Economics, Associate Professor. E-mail: mvd.gnv@rambler.ru.

Дата поступления статьи: 15.11.2025

Принято решение о публикации: 18.12.2025

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.
Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.