 © Авторы статьи / Authors of the article

**РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА/REGIONAL AND SECTORAL ECONOMICS**

**DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.167.48 EDN: IDTBBV**

# КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И HR-АНАЛИТИКА КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Научная статья

**Иванов С.Е.[1], Стовба Е.В.[2, *], Мешкова Н.Г.[3], Стовба А.В.[4]**
[1] ORCID : 0009-0001-3016-1759;
[2] ORCID : 0000-0002-9041-6194;
[3] ORCID : 0009-0002-5934-090X;
[4] ORCID : 0000-0003-0946-4816;
[1] Башкирский государственный аграрный университет, Уфа, Российская Федерация
[2, 4] Уфимский университет науки и технологий (Бирский филиал), Бирск, Российская Федерация
[3] Уфимский государственный нефтяной технический университет, Уфа, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (stovba2005[at]rambler.ru)

Предложена: 18.02.2026; Принята: 06.05.2026; Опубликована: 18.05.2026

**Аннотация**

В статье актуализируется необходимость формирования и внедрения кадровой политики и HR-аналитики, рассматриваемых в качестве стратегического ресурса и инструмента эффективного развития отечественных организаций. Авторами систематизированы подходы и положения по категориальному определению кадровой политики, кадрового потенциала и подробно исследованы их составляющие и элементы. Показана объективная необходимость гибкости и корректировки кадровой политики организации в современных условиях вариативной внешней среды и наблюдаемых вызовов. Систематизированы ключевые задачи, технологии и этапы реализации процесса стратегического планирования развития персонала организации, рассматриваемые во взаимосвязи с принятием реальных управленческих решений. Представлены результаты контент-анализа практических кейсов ведущих российских компаний в области реализации кадровой политики. Отражена трансформация ключевой роли HR-процессов и HR-службы при целевой ориентации организации на формирование и развитие человеческого капитала. Авторами подчеркивается стратегическая значимость персонализации развития компании на основе применения таких HR-инструментов, как системы менторинга и коучинга, корпоративные университеты, модели компетенций. Выделены количественные и качественные показатели и индикаторы, используемые для оценки эффективности кадровой политики и вклада человеческого капитала в конечные результаты деятельности организации. Резюмируется, что кадровая политика и стратегия развития персонала выступают как инструмент текущего управления и концептуальная платформа для формирования будущего организации.

**Ключевые слова:** кадровая политика, человеческий капитал, HR-аналитика, кадровый потенциал, стратегическое планирование, персонал, корпоративная культура.

# HR POLICY AND ANALYTICS AS A STRATEGIC RESOURCE FOR EFFECTIVE ORGANISATIONAL DEVELOPMENT

Research article

**Ivanov S.Y.[1], Stovba E.V.[2, *], Meshkova N.G.[3], Stovba A.V.[4]**
[1] ORCID : 0009-0001-3016-1759;
[2] ORCID : 0000-0002-9041-6194;
[3] ORCID : 0009-0002-5934-090X;
[4] ORCID : 0000-0003-0946-4816;
[1] Bashkir state agrarian university, Ufa, Russian Federation
[2, 4] Ufa University of Science and Technology (Birsk Branch), Birsk, Russian Federation
[3] Ufa State Petroleum Technological University, Ufa, Russian Federation

* Corresponding author (stovba2005[at]rambler.ru)

Suggested: 18.02.2026; Accepted: 06.05.2026; Published: 18.05.2026

**Abstract**

The article actualizes the need to formulate and implement HR policy and HR analytics, which are regarded as a strategic resource and a tool for the effective development of domestic organisations. The authors have systematised approaches and principles for the conceptual definition of HR policy and human resource potential, and have examined their components and elements in detail. The objective necessity of flexibility and adjustment of an organisation’s HR policy in the current conditions of a variable external environment and the challenges observed is demonstrated. The key tasks, technologies and stages of implementing the strategic planning process for the organisation’s personnel development are systematised, viewed in relation to the adoption of actual management decisions. The results of a content analysis of practical case studies from leading Russian companies in the field of HR policy implementation are presented. The transformation of the key role of HR processes and the HR department is reflected in the organisation’s focus on the formation and development of human capital. The authors

 © Авторы статьи / Authors of the article

emphasise the strategic importance of personalising a company's development through the use of HR tools such as mentoring and coaching systems, corporate universities, and competency models. Quantitative and qualitative metrics and indicators used to evaluate the effectiveness of HR policy and the contribution of human capital to the organisation's final results are highlighted. It is concluded that human resources policy and staff development strategy serve as a tool for day-to-day management and a conceptual framework for shaping the organisation's future.

**Keywords:** HR policy, human capital, HR analytics, HR potential, strategic planning, staff, corporate culture.

**Введение**

В современных условиях роль кадровой политики в обеспечении стабильного развития организации возрастает. Персонал сегодня рассматривается не только как ресурс, но и как стратегический актив, от которого зависит конкурентоспособность и долгосрочная эффективность [2]. Цель настоящей статьи — рассмотреть кадровую политику как систему, основанную на принципах целеполагания, плановости и консистентности, а также исследовать ключевые подходы к развитию персонала. Задачи исследования отражают осуществление контент-анализа роли и сущности кадровой политики, места и значения кадровой службы в системе стратегического планирования персонала и управления организацией; изучение действующих корпоративных моделей формирования кадрового резерва, форматов обучения персонала и мотивационного инструментария повышения вовлеченности персонала.

В управленческом отношении кадровая политика представляет собой совокупность принципов, методов и форм работы с персоналом, направленных на достижение стратегических и тактических целей организации и включает в себя планирование кадров, отбор, обучение, мотивацию, развитие и оценку эффективности сотрудников. Согласно подходу системного управления, кадровая политика должна рассматриваться как неотъемлемая часть общей стратегии организации. Она определяет не только текущие кадровые решения, но и формирует долгосрочные ориентиры в работе с человеческими ресурсами. Выбор конкретного вида кадровой политики зависит от отрасли, размера организации, уровня конкуренции и финансовых возможностей.

Необходимо подчеркнуть, что на теоретическом уровне кадровая политика отражает понятие трудовых ресурсов как сложной, многоуровневой системы, в которой сочетаются профессиональные, личностные и мотивационные характеристики работников [6]. Следует также учитывать социальные аспекты, такие как уровень корпоративной культуры, принятые нормы поведения и взаимоотношения между сотрудниками.

Безусловно, кадровая политика может быть ориентирована на определённые управленческие принципы: принцип справедливости, обеспечения равных возможностей, принцип преемственности, а также принцип соответствия между стратегическими целями компании и возможностями персонала. Реализация этих принципов требует наличия нормативной базы, внутренних регламентов, а также устойчивых процедур адаптации и развития сотрудников.

Сегодня важной и актуальной составляющей реализации кадровой политики является соотношение краткосрочных и долгосрочных решений. Например, оперативное закрытие вакансий с привлечением внешних специалистов должно соотноситься с задачами подготовки кадрового резерва на перспективу. Такое сбалансированное соотношение способствует устойчивому развитию организации, снижению зависимости от рынка труда и укреплению внутреннего потенциала.

Важно отметить, что теоретическое обоснование кадровой политики строится на междисциплинарной основе. В её формировании участвуют социология труда, экономика, психология, теория управления, трудовое право. Такой подход позволяет учитывать широкий спектр факторов, влияющих на поведение работников и общую эффективность организации.

**Методы и принципы исследования**

Методология исследования основывалась на применении принципов системного анализа, рассматривающего кадровую политику в качестве ключевого элемента общей стратегии функционирования организации. Теоретической и эмпирической базой исследования являлись фундаментальные и практические работы и публикации ученых в области экономики труда, теории инноваций, стратегического планирования, менеджмента.

Методологический инструментарий исследования базируется на концептуальных положениях теории управления персоналом, инновационного менеджмента, организационного поведения и стратегического управления. В соответствии с поставленной целью при осуществлении исследования авторами использовались специальные и общенаучные методы: монографический, дедуктивный и индуктивный, описательной статистики, графический и табличный, контент-анализ, системный, структурно-функциональный и сравнительный анализ.

На основе применения контент-анализа осуществлена оценка роли и сущности кадровой политики, места и значения кадровой службы в системе стратегического планирования персонала и управления организацией. Методы системного и сравнительного анализа использовались при исследовании действующих корпоративных моделей формирования кадрового резерва, инновационных форматов обучения персонала (онлайн-форматов, технологий проектного обучения и корпоративных университетов) и мотивационного инструментария повышения вовлеченности персонала. Практические кейсы действующих корпоративных моделей кадровой работы подробно рассматривались на примере таких компаний как ПАО «Сбербанк», ГК «Тинькофф», ПАО «Лукойл», АО «РЖД», «Яндекс», ПАО «Ростелеком», ГК «Росатом», ПАО «МТС», ПАО «Северсталь» и АО «Альфа-Банк».

**Основные результаты**

В настоящее время одним из важнейших понятий в теории кадровой политики является «кадровый потенциал». Кадровый потенциал отражает совокупную способность персонала к выполнению задач различного уровня сложности. Оценка кадрового потенциала проводится на основе квалификации, опыта, личных качеств и готовности к профессиональному росту [7]. Конечно, формирование и реализация кадровой политики невозможны без постоянного анализа и развития этого потенциала.

 © Авторы статьи / Authors of the article

Необходимо учитывать, что кадровая политика должна быть гибкой. В условиях изменчивой внешней среды она не может быть статичной. Периодическая корректировка направлений и инструментов кадровой работы становится необходимостью для обеспечения актуальности и соответствия новым вызовам и возможностям (рис. 1).

Рисунок 1 - Кадровый потенциал и его составляющие
DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.167.48.1

В настоящее время одним из актуальных направлений стратегического планирования является интеграция компетенций цифровой трансформации в структуру ИПР и корпоративного обучения, что, в свою очередь, включает развитие «гибких» навыков, цифровой грамотности, проектного мышления и кросс-функционального взаимодействия [4], [5]. Важным фактором успешного стратегического планирования становится персонализация развития навыков сотрудников. Универсальные программы всё чаще уступают место адаптированным траекториям роста, которые учитывают профессиональные интересы сотрудника, его потенциал и цели компании. Это позволяет повысить мотивацию, укрепить приверженность организации и добиться лучшего возврата инвестиций в обучение.

Следует подчеркнуть, что все больше компаний внедряют элементы аналитики, которые позволяют отслеживать динамику компетенций, моделировать потребности в персонале, формировать прогнозы по эффективности их карьерного продвижения [1]. Такие системы становятся важным элементом управления человеческим капиталом в цифровую эпоху.

Ключевыми инструментами стратегического подхода являются: модель компетенций, которая помогает оценить текущее состояние персонала и определить векторы развития, индивидуальные планы развития (ИПР), корпоративные университеты и внутренние центры обучения [10].

Стратегическое планирование обуславливает тесное взаимодействие между топ-менеджментом, HR-службой и линейными руководителями [9]. Только при наличии единого понимания целей и методов можно достичь устойчивых результатов (табл. 1).

Таблица 1 - Соотношение задач стратегического планирования, инструментов и ожидаемых результатов

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.167.48.2

| Задачи | Инструменты и методы | Ожидаемые результаты |
|---|---|---|
| Выявление потребностей в компетенциях | Анализ должностных профилей, интервью с руководителями, SWOT-анализ | Определение дефицита компетенций, актуализация требований к персоналу |
| Формирование кадрового резерва | Внутренняя аттестация, система наставничества | Подготовка потенциальных кандидатов на ключевые должности, снижение риска дефицита кадров |
| Создание системы непрерывного обучения | Корпоративные университеты, «внутренние» тренеры | Повышение квалификации, адаптация к изменениям, рост производительности |

 © Авторы статьи / Authors of the article

| Задачи | Инструменты и методы | Ожидаемые результаты |
|---|---|---|
| Планирование карьерного роста и ротации | Индивидуальные планы развития, система оценки потенциала, кадровые карты | Повышение вовлеченности, снижение текучести, развитие управленческих компетенций |
| Развитие цифровых и «гибких» навыков | Вебинары, проектное обучение, участие в межфункциональных командах | Повышение адаптивности персонала, поддержка цифровых трансформаций |
| Укрепление культуры самообучения | Внутренние платформы знаний, мотивационные программы | Повышение личной ответственности за развитие, создание среды постоянного риска |

Безусловно, важно учитывать внешние и внутренние факторы, влияющие на кадровое планирование. К внешним факторам относят демографическую ситуацию, тенденции рынка труда, законодательные изменения. Внутренние факторы включают особенности организационной структуры, этап жизненного цикла компании, наличие внутренних кандидатов на ключевые позиции.

Также существенную роль играет внедрение культуры самообучения и личной ответственности за профессиональное развитие. Для эффективной реализации кадровой политики и стратегии развития персонала применяются следующие практические инструменты: адаптация новых сотрудников, обучающие программы и тренинги, аттестации и оценка результативности, внутренние конкурсы и продвижение по службе, материальное и нематериальное стимулирование [3].

Эффективное стратегическое планирование опирается на системную аналитику, а именно оценку дефицита компетенций, прогноз потребности в кадрах, анализ текучести и возрастной структуры персонала (табл. 2).

Таблица 2 - Этапы «гибкого» планирования

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.167.48.3

| Этапы | Действия | Периодичность | Инструменты |
|---|---|---|---|
| Анализ текущего состояния | Оценка дефицита компетенций<br>Анализ текучести и возрастной структуры | Ежеквартально/раз в год | Аналитика, опросы, |
| Прогнозирование потребностей | Прогноз кадровых потребностей<br>Учет цифровой трансформации | Раз в полгода | Методы планирования, тренд-анализ |
| Корректировка программ | Адаптация программ обучения<br>Внедрение новых цифровых навыков | По мере необходимости | Микрообучение, геймификация |
| Мониторинг | Измерение эффективности изменений<br>Обратная связь от сотрудников | Ежеквартально | Аналитика, опросы, |

Важным направлением становится внедрение цифровых решений: автоматизированные платформы для обучения, системы управления талантами, а также инструменты обратной связи в режиме реального времени [8]. Необходимым элементом современной кадровой работы является «гибкое» обучение, которое сочетает онлайн-курсы, практические задания и очные сессии.

Дополнительное внимание уделяется развитию управленческих навыков у линейных руководителей, так как именно они играют ключевую роль в реализации инициатив на местах. Проведение регулярных управленческих сессий, командного коучинга и программ по развитию лидерского потенциала позволяет обеспечить преемственность и устойчивость управленческих решений. Особое место занимают инициативы по формированию вовлечённости в корпоративные проекты, программы признания заслуг, участие сотрудников в принятии решений (табл. 3).

 © Авторы статьи / Authors of the article

Таблица 3 - Направления развития управленческих навыков и вовлеченности персонала

DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.167.48.4

| Направление | Цель | Методы реализации | Периодичность |
|---|---|---|---|
| Развитие управленческих навыков | Повышение эффективности линейных руководителей в реализации инициатив | Управленческие сессии<br>Командный коучинг<br>Программы лидерского роста | Ежеквартально/ постоянный цикл |
| Формирование вовлеченности | Укрепление корпоративной культуры и ответственности сотрудников | Корпоративные проекты<br>Программы признания заслуг<br>Участие в решениях | Постоянно/ ежемесячные акции |

В последнее время актуальной практикой становится внедрение системы 360-градусной оценки, которая позволяет получить объективную информацию о сильных и слабых сторонах сотрудников с разных точек зрения, в т.ч. от коллег, подчинённых, руководителей. Такая система помогает точнее определять направления индивидуального развития и формировать персонализированные планы обучения.

Опыт ведущих российских компаний подтверждает эффективность комплексного применения инструментов развития персонала, адаптированных к специфике национального бизнеса. Так, ПАО «Сбербанк» активно использует внутренние корпоративные университеты, которые стали неотъемлемой частью стратегии непрерывного обучения. В рамках СберУниверситета реализуются модульные программы развития цифровых компетенций, а также проводятся акселерационные треки для сотрудников с высоким потенциалом. Это способствует формированию устойчивого кадрового резерва на всех уровнях управления.

Группа компаний «Тинькофф» делает ставку на онлайн-форматы обучения, адаптацию новых сотрудников и быстрое вовлечение в бизнес-процессы. В компании применяются гибкие индивидуальные планы развития, активный менторинг и регулярная оценка по модели 360 градусов. Внутренние конкурсы на вакансии и горизонтальное перемещение между командами позволяют сотрудникам наращивать опыт в смежных направлениях, повышая гибкость кадрового состава.

ПАО «Лукойл» реализует комплексную систему карьерного планирования и подготовки преемников. Раз в несколько лет проводится всесторонняя аттестация персонала с последующим формированием индивидуальных траекторий развития. Для ключевых сотрудников предусмотрены корпоративные тренинговые программы, включающие в себя стратегические сессии, деловые игры.

АО «РЖД» внедряет проектное обучение и развивает цифровую платформу дистанционного образования. Особое внимание уделяется адаптации молодых специалистов: действуют программы наставничества, образовательные маршруты с включением в реальные производственные процессы, а также система карьерного консультирования.

«Яндекс» применяет современные методы оценки и мотивации, внутреннюю систему наставничества. Поддерживается культура постоянной обратной связи, а карьерные маршруты прозрачны и привязаны к достижениям, а не к формальному стажу.

ПАО «Ростелеком» активно применяет инструменты цифровой трансформации. В компании используется автоматизированная система оценки персонала, включающая регулярный сбор обратной связи, аттестации, а также единые стандарты компетенций для различных категорий сотрудников. В рамках корпоративной академии реализуются программы обучения информационным и управленческим навыкам. Созданы возможности для горизонтального и вертикального карьерного роста, что способствует снижению текучести и росту вовлечённости.

ГК «Росатом» делает ставку на формирование лидерского потенциала и развитие проектных компетенций. Компания внедрила систему наставничества, а также практикует интенсивные программы подготовки внутренних экспертов и управленцев. Особое внимание уделяется преемственности: существует чётко структурированная программа «Школа генеральных директоров», направленная на подготовку будущих руководителей предприятий отрасли.

ПАО «МТС» реализует многоуровневую систему развития персонала, включающую обучение, карьерное консультирование и участие сотрудников в межфункциональных проектах. Компания активно использует цифровые технологии в обучении, создавая интерактивные образовательные модули и вовлекая сотрудников в регулярную оценку навыков на основе онлайн-платформ.

ПАО «Северсталь» уделяет внимание производственной культуре и развитию компетенций сотрудников на всех уровнях. В компании создана система непрерывного повышения квалификации, в том числе на производственных участках. Используются форматы наставничества, внутреннего обучения. Вовлечённость сотрудников регулярно измеряется, а обратная связь учитывается при корректировке инициатив.

АО «Альфа-Банк» применяет гибкие форматы управления талантами, персонализированные программы, активное вовлечение сотрудников в стратегические задачи проектной деятельности, систему обратной связи. Банк использует платформы внутреннего обучения и поощряет развитие технологий эмоционального интеллекта и лидерства в команде.

 © Авторы статьи / Authors of the article

Таким образом, российские компании демонстрируют разнообразные подходы к реализации кадровой политики, сочетая традиционные инструменты с инновационными решениями. В центре внимания лицами, принимающими решения, рассматривается развитие человеческого капитала, гибкость, цифровизация и ориентация на вовлечённость персонала.

Важно подчеркнуть, что HR-служба выполняет не только функцию поддержки, но и выступает как стратегический партнер бизнеса. Основные направления её деятельности включают: разработку кадровой стратегии, поддержку управленческой команды в принятии решений, внедрение аналитики, повышение вовлеченности и удовлетворенности персонала.

Современная кадровая служба должна владеть инструментами прогнозирования, цифровыми технологиями и быть ориентирована на ценности организации. Успешная кадровая служба способствует формированию сильной организационной культуры и корпоративной идентичности.

Одной из ключевых задач департамента кадровой службы становится трансляция стратегических целей в конкретные инструменты: разработку моделей компетенций, схем мотивации, систем оценки и программ развития. Данные инструменты обеспечивают единство действий на всех уровнях управления персоналом. В условиях цифровизации особую значимость приобретают технологии аналитики и прогнозирования (рис. 2).

Рисунок 2 - Роль кадровой аналитики и планирования в компаниях
DOI: https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.167.48.5

Оценка эффективности кадровой политики представляет собой важнейший этап управления человеческими ресурсами. Проведение оценки эффективности кадровой политики позволяет не только определить текущие результаты реализуемых мероприятий, но и выявить направления для улучшения и развития кадровой стратегии. В свою очередь, качественная оценка требует комплексного подхода, сочетающего количественные и качественные методы. К числу количественных показателей также относятся: среднее время закрытия вакансий, уровень внутреннего найма и продвижения, доля сотрудников, прошедших обучение по ключевым компетенциям, соотношение затрат на персонал к операционным расходам.

Качественные показатели более тонко отражают состояние внутренней среды организации. Среди них можно выделить: индекс удовлетворённости персонала, индекс вовлечённости, оценку уровня доверия к руководству, степень соответствия поведения сотрудников корпоративным ценностям. Также для получения достоверных данных всё чаще применяются цифровые инструменты: онлайн-опросы, пульс-опросы, платформы обратной связи, интеграция данных

 © Авторы статьи / Authors of the article

из систем управления персоналом и обучением, что позволяет оперативно реагировать и корректировать кадровую политику в режиме реального времени.

На наш взгляд, эффективность кадровой политики можно оценивать в разрезе её влияния на бизнес-результаты. Например, снижение текучести персонала может положительно сказаться на производительности и качестве работы, а повышение вовлечённости — на уровне клиентского сервиса. В таких случаях индикаторы напрямую увязываются с ключевыми показателями эффективности бизнеса.

**Заключение**

Можно резюмировать, что кадровая политика и стратегия развития персонала являются неотъемлемыми элементами управления организацией, влияющими на её устойчивость, конкурентоспособность и способность к инновациям. Безусловно, в современных условиях особенно важно комплексное и системное управление человеческими ресурсами, ориентированное на долгосрочные результаты.

Формирование эффективной кадровой политики требует от руководства чёткого стратегического видения, от кадровых служб обеспечения высокого профессионализма, а от сотрудников объективной вовлечённости в процессы изменений. Совокупность этих факторов является залогом успешного функционирования и развития любой организации.

Таким образом, кадровая политика и стратегия развития персонала выступают не только как инструмент текущего управления, но и как платформа для формирования будущего компании. Их эффективность проявляется в способности организации адаптироваться к внешним изменениям, удерживать ключевые кадры и развивать новые компетенции, соответствующие стратегическим приоритетам.

Важно подчеркнуть, что последовательное внедрение кадровых инициатив, опора на данные и аналитические инструменты, а также активное участие руководства позволяют формировать внутреннюю среду, благоприятную для роста сотрудников и достижения организационных целей. В условиях усиливающейся конкуренции за таланты именно продуманная, гибкая и целенаправленная кадровая политика становится одним из главных источников устойчивого конкурентного преимущества.

**Конфликт интересов**

Не указан.

**Рецензия**

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

**Conflict of Interest**

None declared.

**Review**

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

## Список литературы / References

1. Бекнеева А.Б. HR-аналитика в основных процессах управления человеческими ресурсами / А.Б. Бекнеева, Д.А. Костенко, М.О. Лиджиев [и др.] // Управленческий учет. — 2024. — № 10. — С. 393–401.

2. Бутко Г.П. Формирование конкурентного кадрового потенциала системой высшего образования / Г.П. Бутко, П.А. Поротников, В.И. Набоков [и др.] // Менеджмент и бизнес-администрирование. — 2024. — № 2. — С. 97–104.

3. Вирина И.В. Особенности кадровой политики в условиях дефицита рабочей силы / И.В. Вирина // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2024. — Т. 14. — № 9-1. — С. 575–580.

4. Гладких Ю.Н. Особенности мотивации и стимулирования сотрудников на агропредприятиях Пермского края / Ю.Н. Гладких, В.П. Черданцев // Электронное сетевое издание «Международный правовой курьер». — 2025. — № 1. — С. 14–19.

5. Лымарева О.А. Развитие кадровой политики как элемента стратегического управления персоналом организации / О.А. Лымарева, В.А. Руднева // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2024. — № 5-2 (92). — С. 224–227.

6. Пономарев А.А. Кадровая политика и процесс управления персоналом предприятия / А.А. Пономарев // Экономика и предпринимательство. — 2025. — № 4 (177). — С. 1355–1359.

7. Сабанов М.В. Теоретические аспекты формирования и развития кадрового потенциала организации / М.В. Сабанов, Н.В. Шарапова // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. — 2024. — № 2. — С. 116–125.

8. Трофимова Н.Н. HR-аналитика и цифровизация: новые тренды в управлении персоналом / Н.Н. Трофимова // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2025. — Т. 12. — № 2 (155). — С. 136–142.

9. Умнов В.А. Роль и перспективы развития HR-аналитики как профессионального направления в управлении персоналом организации / В.А. Умнов // Лидерство и менеджмент. — 2025. — Т. 12. — № 3. — С. 545–560.

10. Фарвазова Э.А. Формирование и основные направления государственной поддержки кадрового потенциала в АПК Курганской области / Э.А. Фарвазова, В.М. Шарапова, Н.В. Шарапова [и др.] // АПК: экономика, управление. — 2024. — № 8. — С. 114–120.

 © Авторы статьи / Authors of the article

## Список литературы на английском языке / References in English

1. Bekneeva A.B. HR-analitika v osnovny`x processax upravleniya chelovecheskimi resursami [HR analytics in the main processes of human resource management] / A.B. Bekneeva, D.A. Kostenko, M.O. Lidzhiev [et al.] // Upravlencheskij uchet [Management Accounting]. — 2024. — № 10. — P. 393–401. [in Russian]

2. Butko G.P. Formirovanie konkurentnogo kadrovogo potenciala sistemoj vy`sshego obrazovaniya [Formation of competitive human resources by the higher education system] / G.P. Butko, P.A. Porotnikov, V.I. Nabokov [et al.] // Menedzhment i biznes-administrirovanie [Management and Business Administration]. — 2024. — № 2. — P. 97–104. [in Russian]

3. Virina I.V. Osobennosti kadrovoj politiki v usloviyax deficita rabochej sily` [Peculiarities of personnel policy in conditions of labor shortage] / I.V. Virina // E`konomika: vchera, segodnya, zavtra [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow]. — 2024. — Vol. 14. — № 9-1. — P. 575–580. [in Russian]

4. Gladkih Yu.N. Osobennosti motivacii i stimulirovaniya sotrudnikov na agropredpriyatiyax Permskogo kraya [Features of motivation and stimulation of employers in agricultural enterprises of the perm region] / Yu.N. Gladkih, V.P. Cherdancev //E`lektronnoe setevoe izdanie «Mezhdunarodny`j pravovoj kur`er» [Electronic online publication «International legal courier»]. — 2025. — № 1. — P. 14–19. [in Russian]

5. Ly`mareva O.A. Razvitie kadrovoj politiki kak e`lementa strategicheskogo upravleniya personalom organizacii [Development of personnel policy as an element of strategic personnel management of the organization] / O.A. Ly`mareva, V.A. Rudneva // Mezhdunarodny`j zhurnal gumanitarny`x i estestvenny`x nauk [International Journal of Humanities and Natural Sciences]. — 2024. — № 5-2 (92). — P. 224–227. [in Russian]

6. Ponomarev A.A. Kadrovaya politika i process upravleniya personalom predpriyatiya [HR policy and personnel management process of the enterprise] / A.A. Ponomarev // E`konomika i predprinimatel`stvo [Economics and Entrepreneurship]. — 2025. — № 4 (177). — P. 1355–1359. [in Russian]

7. Sabanov M.V. Teoreticheskie aspekty` formirovaniya i razvitiya kadrovogo potenciala organizacii [Theoretical aspects of development of organization's human resources potential] / M.V. Sabanov, N.V. Sharapova // Vestnik Buryatskogo gosudarstvennogo universiteta. E`konomika i menedzhment [BSU Bulletin. Economics and management]. — 2024. — № 2. — P. 116–125. [in Russian]

8. Trofimova N.N. HR-analitika i cifrovizaciya: novy`e trendy` v upravlenii personalom [HR analytics and digitalization: new trends in personnel management] / N.N. Trofimova // E`konomika i upravlenie: problemy`, resheniya [Economics and Management: Problems, Solutions]. — 2025. — Vol. 12. — № 2 (155). — P. 136–142. [in Russian]

9. Umnov V.A. Rol` i perspektivy` razvitiya HR-analitiki kak professional`nogo napravleniya v upravlenii personalom organizacii [The role and prospects of HR analytics development as a professional field in the personnel management of an organization] / V.A. Umnov // Liderstvo i menedzhment [Leadership and Management]. — 2025. — Vol. 12. — № 3. — P. 545–560. [in Russian]

10. Farvazova E`.A. Formirovanie i osnovny`e napravleniya gosudarstvennoj podderzhki kadrovogo potenciala v APK Kurganskoj oblasti [Formation and main directions of state support of personnel potential in the agricultural industry of the Kurgan region] / E`.A. Farvazova, V.M. Sharapova, N.V. Sharapova [et al.] // APK: e`konomika, upravlenie [AIC: Economics, Management]. — 2024. — № 8. — P. 114–120. [in Russian]