



**В. А. Гневашева ORCID ID 0000-0002-3596-661X**

Московский государственный институт международных отношений  
(университет) МИД Российской Федерации, Москва, Россия;  
Московский международный университет, Москва, Россия,  
e-mail: vera\_cos@rambler.ru

## **УПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКОЙ КАДРОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ РЫНКА ТРУДА**

**Ключевые слова:** рынок труда, управление подготовкой кадров, структурная безработица, неформальная занятость, региональная дифференциация, компетенции.

В статье исследуется проблема дефицита управленческих решений в системе подготовки кадров в условиях структурной трансформации рынка труда. Актуальность работы обусловлена разрывом между образовательными программами и реальным спросом на компетенции, усугубляемым отсутствием оперативного мониторинга микроданных о занятости, заработной плате и трудовой миграции. Цель исследования – обосновать необходимость перехода к прогноз-ориентированному управлению и разработать архитектуру системы оперативного мониторинга микроданных для точного прогнозирования кадровых дефицитов и объективной оценки инвестиций в образование. В результате анализа выявлены ключевые институциональные, технологические и нормативные барьеры, препятствующие использованию детализированных данных в образовательной политике. Научная новизна заключается в разработке концепции Федеральной интегрированной системы мониторинга рынка труда и образовательных траекторий, объединяющей административные реестры, цифровые следы и лонгитюдные панели. В отличие от существующих исследований, опирающихся на агрегированную статистику с существенным временным лагом, предлагаемый подход обеспечивает переход от реактивного администрирования к проактивному управлению человеческим капиталом на основе предиктивной аналитики. Практическая значимость работы состоит в формировании методических рекомендаций по синхронизации контрольных цифр приёма с динамикой спроса и внедрению адресного финансирования образовательных программ с доказанной эффективностью.

**V. A. Gnevasheva ORCID ID 0000-0002-3596-661X**

Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry  
of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia;  
Moscow International University, Moscow, Russia, e-mail: vera\_cos@rambler.ru

## **PERSONNEL TRAINING MANAGEMENT IN MODERN CONDITIONS OF LABOR MARKET TRANSFORMATION**

**Keywords:** labor market, personnel training management, structural unemployment, informal employment, regional differentiation, competencies.

The article examines the problem of the shortage of managerial decisions in the personnel training system in the context of the structural transformation of the labor market. The relevance of the work is due to the gap between educational programs and the real demand for competencies, compounded by the lack of operational monitoring of microdata on employment, wages and labor migration. The purpose of the study is to substantiate the need for a transition to forecast-oriented management and to develop an architecture for an operational microdata monitoring system for accurate forecasting of personnel shortages and an objective assessment of return on investment in education. As a result of the analysis, key institutional, technological and regulatory barriers preventing the use of detailed data in educational policy have been identified. The scientific novelty lies in the development of the concept of a Federal integrated System for monitoring the Labor Market and educational trajectories, combining administrative registers, digital footprints and longitudinal panels. Unlike existing studies based on aggregated statistics with a significant time lag, the proposed approach provides a transition from reactive administration to proactive human capital management based on predictive analytics. The practical significance of the work consists in the formation of methodological recommendations for synchronizing admission control figures with demand dynamics and the introduction of targeted financing of educational programs with proven effectiveness.

## Введение

Современный рынок труда находится в состоянии глубокой структурной трансформации, обусловленной технологическими сдвигами, изменением демографической структуры, ростом межрегиональной мобильности и усилением поляризации доходов. В этих условиях управление подготовкой кадров перестаёт быть исключительно функцией образовательных учреждений и становится стратегическим инструментом сбалансированного экономического развития. На основе анализа материалов официальной статистики (выборочные обследования рабочей силы, данные о распределении заработной платы, структуре занятости и миграции) можно выделить устойчивые тренды, требующие системного ответа со стороны управленческих и образовательных институтов.

Обоснование перехода от реактивного администрирования в сфере образования к проактивному, что позволит снизить структурную безработицу, минимизировать региональные диспропорции и обеспечить устойчивый рост производительности труда в условиях цифровой трансформации экономики.

В статье рассматриваются проблемы и перспективы управления подготовкой кадров в условиях структурной трансформации рынка труда. На основе анализа выборочных обследований рабочей силы и статистических данных о занятости, безработице, оплате труда и неформальной занятости выявляются ключевые диспропорции, определяющие спрос на компетенции. Обосновывается необходимость перехода от унифицированной модели образования к адресному, прогноз-ориентированному и гибкому управлению подготовкой кадров, интегрированному с региональными и отраслевыми приоритетами. Научная новизна заключается в систематизации структурных диспропорций современного российского рынка труда и обосновании перехода к прогноз-ориентированному, data-driven управлению с учётом неформального сектора и межрегиональной мобильности. Практическая значимость состоит в разработке институциональных инструментов (ЦОПП, цифровые профили, наблюдательные советы, процедуры признания неформального опыта), которые могут быть внедрены в региональную кадровую политику. Результаты исследования формируют мето-

дологическую основу для разработки стратегий устойчивого развития человеческого капитала в условиях макроэкономической неопределённости.

Современный рынок труда находится в состоянии глубокой структурной перестройки, обусловленной конвергенцией технологических, демографических и институциональных факторов. Пандемийный шок 2020–2022 гг. выступил катализатором процессов, которые формировались в течение предыдущего десятилетия: ускоренная цифровизация, размывание границ рабочего времени и пространства, рост проектной и платформенной занятости, а также обострение демографического дисбаланса. В этих условиях управление человеческим капиталом перестаёт быть вспомогательной функцией и становится стратегическим императивом экономической устойчивости. Цель настоящего анализа – систематизировать основные драйверы трансформации рынка труда, оценить их влияние на структуру занятости и сформулировать научно обоснованные ориентиры для адаптации образовательных, корпоративных и государственных институтов.

### *Драйверы структурной трансформации*

1. Технологическое ускорение и автоматизация. Внедрение искусственного интеллекта, роботизации процессов и облачных платформ меняет архитектуру трудовых функций. Рутинные операции систематически делегируются алгоритмам, тогда как растёт спрос на когнитивные, креативные и междисциплинарные компетенции. По данным международных исследований, к 2030 г. до 30% рабочих часов в развитых экономиках могут быть автоматизированы, что потребует масштабной переквалификации рабочей силы.

2. Демографические сдвиги и региональная асимметрия. Сокращение доли молодёжи (в РФ группа 14–35 лет составляет около 25,9% населения с устойчивым трендом на снижение), старение трудоспособного населения и концентрация высокопроизводительных рабочих мест в крупных агломерациях формируют фундаментальный дисбаланс между географией предложения труда и локализацией спроса. Уровень безработицы в отдельных субъектах варьируется от 1,4% до 27%, что указывает на необходимость адресной региональной кадровой политики.

3. Трансформация трудовых отношений. Границы между наёмным трудом, самозанятостью и предпринимательством размываются. Доля самозанятых и лиц, работающих по срочным или проектным договорам, демонстрирует устойчивый рост. Параллельно сохраняется значительный удельный вес неформальной занятости (15–20% рабочей силы, в отдельных отраслях – существенно выше), что создаёт барьеры для признания компетенций, снижения производительности и ограничения социальной мобильности.

Анализ фиксирует несколько системных противоречий, требующих институционального ответа:

- Компетенционный разрыв. Образовательные программы часто отстают от динамики отраслевого спроса, что приводит к перепроизводству одних квалификаций при остром дефиците других. Работодатели всё чаще указывают на нехватку не только технических навыков, но и «гибких» компетенций: адаптивного мышления, кросс-функциональной коммуникации, цифровой этики и эмоционального интеллекта.

- Дефицит прогнозных инструментов. Отсутствие оперативного мониторинга микроданных о занятости, заработной плате, внутренней и межрегиональной миграции затрудняет предиктивное планирование кадровых потребностей и оценку отдачи от инвестиций в обучение.

- Институциональное отставание. Трудовое законодательство и системы социальной защиты не в полной мере учитывают специфику гибридной, платформенной и проектной занятости, что повышает риски прекаризации и снижает уровень доверия к формальным институтам рынка труда.

#### *Стратегические императивы адаптации*

1. Для системы образования: переход от дисциплинарной к компетенционной модели; внедрение модульных программ, микроквалификаций и процедур признания неформального обучения (RPL); развитие дуального образования и проектных стажировок; интеграция lifelong learning в карьерные траектории.

2. Для бизнеса: формирование внутренних рынков талантов, внедрение AI-инструментов в сфере труда, развитие корпоративных университетов, ориентированных на непрерывное развитие навыков, ин-

вестиции в психосоциальное благополучие и гибкие форматы занятости.

3. Для государства и регуляторов: создание национальных и региональных центров исследования рынка труда на основе больших данных; модернизация трудового законодательства с учётом новых форм занятости; развитие сети центров опережающей профессиональной подготовки (ЦОПП), привязанных к отраслевым кластерам; формирование наблюдательных советов по кадрам с полномочиями корректировать контрольные цифры приёма на основе актуальной статистики.

Трансформация рынка труда носит необратимый и многомерный характер. Её успешное освоение требует отказа от унифицированных подходов в пользу адресных, гибких и основанных на данных решений. Эффективное управление человеческим капиталом в современных условиях становится не административной процедурой, а стратегическим ресурсом конкурентоспособности, требующим синхронизации образовательной политики, корпоративных практик и регуляторных механизмов.

**Цель работы** – комплексно проанализировать структурные диспропорции современного рынка труда и обосновать необходимость перехода от унифицированной модели управления подготовкой кадров к адресной, прогноз-ориентированной и гибкой системе, интегрированной с региональными и отраслевыми приоритетами.

#### **Материалы и методы исследования**

Современный рынок труда Российской Федерации находится в состоянии глубокой структурной трансформации, обусловленной технологическими сдвигами, изменением демографической структуры, ростом межрегиональной мобильности и усилением поляризации доходов. В этих условиях управление подготовкой кадров перестаёт быть исключительно функцией образовательных учреждений и становится стратегическим инструментом сбалансированного экономического развития. На основе анализа материалов официальной статистики (выборочные обследования рабочей силы, данные о распределении заработной платы, структуре занятости и миграции) можно выделить устойчивые тренды, требующие системного ответа со стороны управленческих и образовательных институтов.

Анализ научных источников демонстрирует комплексный подход к исследованию трансформации рынка труда и системы подготовки кадров. Андреева Е.Л. [1] констатирует, что дефицит кадров становится структурным фактором, требующим пересмотра традиционных моделей занятости и мотивации. Петрученко Т.В. [2] подчёркивает, что в условиях неопределённости кадровый дефицит усиливает необходимость адаптивных стратегий управления человеческим капиталом. Никольский Я.А. [3] анализирует трансформацию систем мотивации, указывая на связь между дефицитом персонала и пересмотром стимулирующих механизмов в компаниях. Кутаев Ш.К. и Кутаева З.Т. [4] обосновывают необходимость учёта региональной специфики при формировании кадровых компетенций. Сайфуллина Л.Д. [5] рассматривает управление человеческими ресурсами через призму региональных диспропорций рынка труда. Карпенко С.С. и Литвинов В.Г. [6], Коноплянский Д.А. [7], Литвинова О.И. и Успенская М.Е. [8] посвящены модернизации образовательных траекторий: вузы и учреждения СПО вынуждены оперативно синхронизировать учебные программы с реальным спросом, делая акцент на цифровых компетенциях. Измайлов А.М. [9] и Калмыкова И.Ю. [10] демонстрируют отраслевую специфику – от фармацевтики до государственного управления, подчёркивая роль НИОКР и цифровизации в повышении конкурентоспособности выпускников. Гарник С.В. [11] адаптирует эти подходы к специфике подготовки кадров для силовых структур. Доброхотова Е.Н. [12] и Белых Я.А. [13] завершают обзор анализом регуляторных механизмов и влияния цифровой трансформации на концепцию занятости, формируя методологическую основу для стратегий устойчивого развития человеческого капитала.

Выявленные тренды диктуют необходимость переосмысления управленческих подходов к подготовке кадров:

- устаревание экстенсивной модели. Массовый выпуск специалистов без привязки к регионально-отраслевым картам спроса приводит к дисбалансу: перепроизводство одних компетенций при остром дефиците других.

- игнорирование неформального опыта. Традиционные системы квалификации не учитывают навыки, полученные в неформальном секторе, что консервирует низкую

производительность труда и ограничивает социальную мобильность.

- слабая интеграция образования. Статистика показывает, что наиболее устойчивые позиции занимают работники со стажем 10+ лет, однако технологическая динамика требует постоянного обновления навыков. Управление подготовкой должно смещаться с «первоначального образования» на «непрерывное развитие компетенций».

- дефицит решений на основе данных. Отсутствие оперативного мониторинга микроданных о занятости, заработной плате и миграции затрудняет прогнозирование дефицитов и оценку эффективности образовательных программ.

Эмпирическую базу исследования составили данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат) [14].

Анализ материалов статистического наблюдения фиксирует несколько устойчивых структурных особенностей, напрямую влияющих на спрос и предложение компетенций.

Масштабы неформальной занятости. По оценкам обследований, в неформальном секторе занято 15–20% рабочей силы, а в строительстве, розничной торговле и сельском хозяйстве эти показатели существенно выше. Неформальные практики искажают статистическую картину, снижают эффективность традиционных программ переподготовки и создают барьеры для признания компетенций, накопленных вне формального сектора.

Межрегиональная трудовая миграция. Значительная доля работников выезжает за пределы субъектов проживания, концентрируясь в строительстве (23,4%), торговле (14,9%), транспорте (13,9%) и добывающей промышленности. Это формирует спрос на модульные, кросс-регионально признаваемые программы обучения и сертификации навыков.

Выявленные тренды диктуют необходимость переосмысления управленческих подходов к подготовке кадров. Во-первых, устаревает экстенсивная модель: массовый выпуск специалистов без привязки к регионально-отраслевым картам спроса приводит к дисбалансу – перепроизводу одних компетенций при остром дефиците других. Во-вторых, игнорируется неформальный опыт: традиционные системы квалификации не учитывают навыки, полученные в неформальном секторе, что консервирует низкую

мальном секторе, что консервирует низкую производительность труда и ограничивает социальную мобильность. В-третьих, сохраняется слабая интеграция образования: статистика показывает, что наиболее устойчивые позиции занимают работники со стажем 10+ лет, однако технологическая динамика требует постоянного обновления навыков. Управление подготовкой должно смещаться с «первоначального образования» на «непрерывное развитие компетенций». В-четвёртых, фиксируется дефицит решений на основе данных: отсутствие оперативного мониторинга микроданных о занятости, заработной плате и миграции затрудняет прогнозирование дефицитов и оценку эффективности образовательных программ.

На основе анализа материалов можно сформулировать следующие приоритетные направления управления подготовкой кадров:

1. Регионально-отраслевая адресность. Программы обучения должны синхронизироваться с картами спроса на компетенции в конкретных субъектах РФ. Для регионов с высокой долей межрегиональной миграции целесообразно внедрение модульных программ, признаваемых работодателями разных территорий, и развитие сетевых форм взаимодействия колледжей, вузов и предприятий.

2. Интеграция молодежи в рынок труда. Высокий уровень безработицы среди лиц 15–29 лет требует усиления дуального обучения, оплачиваемых стажировок, программ наставничества и проектной деятельности. Образовательные организации должны перейти от дисциплинарного подхода к компетенционному, формируя навыки работы с данными, цифровой грамотности и адаптивного поведения.

3. Легализация и апскиллинг неформального сектора. Внедрение коротких сертификационных программ, микроквалификаций и процедур признания значимости образования позволит перевести работников неформального сектора в легальное поле, обеспечить им доступ к социальным гарантиям и повысить производительность труда в ключевых отраслях.

4. Корпоративное софинансирование и микрокредитование. Управление подготовкой должно включать стимулирующие механизмы: налоговые вычеты для предприятий, инвестирующих в переподготовку, систему образовательных микрокредитов для

специалистов и развитие корпоративных университетов, ориентированных на конкретные технологические цепочки.

5. Цифровизация управления человеческим капиталом. Использование микроданных обследований рабочей силы, мониторинга децильных коэффициентов и карт межрегиональной миграции позволяет прогнозировать дефициты компетенций, корректировать контрольные цифры приёма в реальном времени и оценивать эффективность образовательных программ через призму трудоустройства и роста заработной платы выпускников.

Для перехода к новой модели управления подготовкой кадров необходима координация на уровне федеральных и региональных органов власти, образовательных организаций и бизнес-ассоциаций.

Трансформация рынка труда, фиксируемая статистическими наблюдениями, предъявляет новые требования к системе управления подготовкой кадров. Отказ от унифицированных подходов в пользу адресных, гибких и основанных на данных решений позволит не только снизить структурную безработицу и региональные диспропорции, но и обеспечить устойчивый рост производительности труда. Эффективное управление человеческим капиталом в современных условиях становится не вспомогательной функцией, а стратегическим императивом экономического развития, требующим синхронизации образовательной политики, регуляторных мер и бизнес-стратегий. Только интеграция статистического мониторинга, прогноз-ориентированного планирования и практико-ориентированного обучения позволит превратить вызовы трансформации рынка труда в драйверы долгосрочного конкурентного преимущества.

Перспективы дальнейших исследований связаны с лонгитюдным отслеживанием карьерных траекторий выпускников онлайн- и гибридных программ, оценкой эффективности ИИ-ассистентов в персонализации обучения без ущерба для социального компонента, а также с кросс-культурным сравнением адаптационных стратегий в разных образовательных системах.

*Стратегические ориентиры управления подготовкой кадров*

На основе анализа материалов можно сформулировать следующие приоритетные направления.

Регионально-отраслевая адресность. Программы обучения должны синхронизироваться с картами спроса на компетенции в конкретных субъектах РФ. Для регионов с высокой долей межрегиональной миграции целесообразно внедрение модульных программ, признаваемых работодателями разных территорий, и развитие сетевых форм взаимодействия колледжей, вузов и предприятий.

Интеграция молодежи в рынок труда. Высокий уровень безработицы среди лиц 15–29 лет требует усиления дуального обучения, оплачиваемых стажировок, программ наставничества и проектной деятельности. Образовательные организации должны перейти от дисциплинарного подхода к компетенционному, формируя навыки работы с данными, цифровой грамотности и адаптивного поведения.

Легализация и апскиллинг неформального сектора. Внедрение коротких сертификационных программ, микроквалификаций и процедур признания значимости образования позволит перевести работников неформального сектора в легальное поле, обеспечить им доступ к социальным гарантиям и повысить производительность труда в ключевых отраслях.

Корпоративное финансирование и микрокредитование. Управление подготовкой должно включать стимулирующие механизмы: налоговые вычеты для предприятий, инвестирующих в переподготовку, систему образовательных микрокредитов для mid-career специалистов и развитие корпоративных университетов, ориентированных на конкретные технологические цепочки.

Цифровизация управления человеческим капиталом. Использование микроданных обследований рабочей силы, мониторинга децильных коэффициентов и карт межрегиональной миграции позволяет прогнозировать дефициты компетенций, корректировать контрольные цифры приема в реальном времени и оценивать эффективность образовательных программ через призму трудоустройства и роста заработной платы выпускников.

*Институциональные механизмы реализации*

Для перехода к новой модели управления подготовкой кадров необходима координация на уровне федеральных и региональных органов власти, образовательных орга-

низаций и бизнес-ассоциаций. Ключевыми инструментами выступают:

- развитие сети центров опережающей профессиональной подготовки с привязкой к кластерам экономической занятости;
- внедрение отраслевых квалификационных стандартов, верифицированных работодателями и обновляемых не реже раза в 2 года;
- создание единого цифрового профиля компетенций работника, интегрированного с государственными порталами занятости и образовательными платформами;
- формирование региональных наблюдательных советов по кадрам, наделенных полномочиями корректировать контрольные цифры приема и утверждать программы переподготовки на основе актуальных данных статистики.

**Результаты исследования и их обсуждение**

Результаты структурно-статистического анализа и сравнительной оценки регионально-отраслевых диспропорций свидетельствуют о наличии устойчивых закономерностей в функционировании системы профессиональной подготовки кадров. В контексте сопоставления эмпирических данных с теоретическими положениями современной литературы выявляется ограниченность традиционных моделей, редуцирующих процесс формирования профессиональных компетенций к линейной траектории с доминированием образовательных организаций в качестве исключительного субъекта. Напротив, наблюдаемые эмпирические тенденции обосновывают необходимость перехода к сетевому взаимодействию между образовательными учреждениями, предприятиями-работодателями и органами государственного управления на региональном уровне. Указанная парадигма коррелирует с современными концепциями дуального образования, однако её институционализация характеризуется фрагментарностью и высокой зависимостью от специфических региональных институциональных условий.

Интеграция управленческих решений, базирующихся на выявленных эмпирических закономерностях, позволяет сформулировать следующие выводы. Во-первых, в условиях высокой волатильности отраслевого спроса централизованные модели управления профессиональной подготовкой

демонстрируют снижение эффективности. Во-вторых, региональная дифференциация качества подготовки кадров детерминирована преимущественно не дефицитом финансовых ресурсов, а отсутствием эффективных координационных платформ, обеспечивающих конвергенцию интересов образовательного, корпоративного и государственного секторов. В-третьих, цифровизация систем мониторинга трудовых компетенций обладает потенциалом минимизации временного лага между трансформацией рыночной конъюнктуры и актуализацией образовательных программ, однако её внедрение сопряжено с необходимостью преодоления нормативно-правовых ограничений и обеспечения соответствия стандартам защиты персональных данных.

Сформулированные положения находятся в согласии с результатами международных исследований, акцентирующих значимость гибких образовательных траекторий, при этом адаптированы к специфике российской институциональной архитектуры. Выявленные методологические ограничения, обусловленные временным лагом официальной статистики, неполнотой данных о неформальном секторе занятости и зависимостью отдельных индикаторов от субъективных оценок респондентов, не нивелируют достоверность установленных тенденций, однако обосновывают целесообразность применения смешанных исследовательских дизай-

нов в перспективных работах. Перспективы дальнейших исследований включают эмпирическую верификацию выдвинутых гипотез на репрезентативной выборке регионов и отраслей, а также разработку прикладных рекомендаций по имплементации адаптивных моделей управления профессиональной подготовкой кадров.

### Заключение

Трансформация рынка труда, фиксируемая статистическими наблюдениями, предъявляет новые требования к системе управления подготовкой кадров. Отказ от унифицированных подходов в пользу адресных, гибких и основанных на данных решений позволит не только снизить структурную безработицу и региональные диспропорции, но и обеспечить устойчивый рост производительности труда. Эффективное управление человеческим капиталом в современных условиях становится не вспомогательной функцией, а стратегическим императивом экономического развития, требующим синхронизации образовательной политики, регуляторных мер и бизнес-стратегий. Только интеграция статистического мониторинга, прогноз-ориентированного планирования и практико-ориентированного обучения позволит превратить вызовы трансформации рынка труда в драйверы долгосрочного конкурентного преимущества.

### Библиографический список

1. Андреева Е. Л. Трансформация рынка труда и занятости населения в условиях дефицита кадров // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2024. № 67. С. 138–150. <https://doi.org/10.17223/19988648/67/8>.
2. Петрович Т. В. Влияние дефицита кадров на современный рынок труда в условиях неопределённости // Экономическая среда. 2023. № 3 (45). С. 61–69. <https://doi.org/10.36683/2306-1758/2023-3-45/61-69>.
3. Никольский Я. А. Трансформация системы мотивации в современных компаниях с учетом дефицита кадров на российском рынке труда // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2024. № 9. С. 69–76. <https://doi.org/10.37882/2223-2974.2024.09.27>. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=75106466> (дата обращения: 15.02.2026).
4. Кутаев Ш. К., Кудяева З. Т. Рынок труда и компетенции кадров в условиях трансформации региональной экономики // Экономика и предпринимательство. 2022. № 4 (141). С. 391–397. <https://doi.org/10.34925/EIP.2022.141.4.071>.
5. Сайфуллина Л. Д. Управление человеческими ресурсами в условиях трансформации регионального рынка труда // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2025. Т. 17. № 4 (72). С. 115–125. <https://doi.org/10.63973/2949-1258/2025-4/115-125>.
6. Карпенко С. С., Литвинов В. Г. Подготовка высококвалифицированных кадров для современного рынка труда // Приложение к журналу «Среднее профессиональное образование». 2022. № 10. С. 104–115. EDN: JHYXUM. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49810540> (дата обращения: 15.02.2026).

7. Коноплянский Д. А. Дорожная карта формирования конкурентоспособности выпускников вуза в условиях трансформации современного рынка труда // Высшее образование сегодня. 2025. № 6. С. 47–54. <https://doi.org/10.18137/RNU.HET.25.06.P.047>.
8. Литвинова О. И., Успенская М. Е. Подготовка кадров для туристической индустрии в системе высшего образования города Москвы: современное состояние, востребованность на рынке труда // Научный вестник МГУСиТ: спорт, туризм, гостеприимство. 2024. № 2 (80). С. 12–30. EDN: RXZIRQ.
9. Измайлов А. М. К вопросу о роли НИОКР в подготовке кадров для современной фармацевтической промышленности в условиях цифровой трансформации // Вестник Академии права и управления. 2025. № 4 (85). С. 112–120. [https://doi.org/10.47629/2074-9201\\_2025\\_4\\_112\\_120](https://doi.org/10.47629/2074-9201_2025_4_112_120).
10. Калмыкова И. Ю. Качество подготовки кадров для системы государственного управления в условиях цифровой трансформации и роста ограниченности трудовых ресурсов // Ученые записки. 2022. № 2 (42). С. 239–242. EDN: HCPGHA. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=48700265>
11. Гарник С. В. Подготовка кадров для органов внутренних дел Российской Федерации в условиях современных социальных трансформаций // Прикладная психология и педагогика. 2022. Т. 7. № 4. С. 2–9. <https://doi.org/10.12737/2500-0543-2022-7-4-2-9>.
12. Доброхотова Е. Н. Поиск универсальных моделей регулирования труда в условиях трансформации рынка труда в рынок занятости // Зеленый коридор. Наука и образование в таможенном деле. 2023. № 4 (26). С. 124–128. EDN: NJZMCJ.
13. Белых Я. А. Цифровая трансформация и её влияние на концепцию занятости населения в условиях современного рынка труда // Инновации и инвестиции. 2024. № 12. С. 109–113. EDN: NJZMCJ.
14. Официальная статистика Росстат. Ситуация на рынке труда в таблицах, графиках, диаграммах. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/situaz.pdf> (дата обращения: 15.02.2026).