

DOI 10.46320/2077-7639-2025-2-135-211-217

Подходы к стратегии управления персоналом в проектной деятельности

Савельев А.А., Тишкина Н.П.

В статье раскрывается сущность и особенности управления персоналом в проектной деятельности как целенаправленной деятельности, определяющей основные направления работы и методов управления им. Выделены важнейшие проблемы, которые тормозят развитие проектного менеджмента на отечественных предприятиях. Выявлено, что в современных условиях хозяйствования инструменты проектного менеджмента позволяют лучше адаптироваться предприятию к условиям сложной бизнес-среды, снизить уровень неопределенности и обеспечить устойчивое развитие предприятия. Осуществление командной деятельности по реализации проекта необходимо сосредоточить на получении синергетического эффекта от объединения усилий, знаний и выработки управленческих решений. Предложены направления совершенствования управления персоналом в проектах, отражающие отдельные стороны работы с персоналом и предназначенные для выработки и осуществления эффективного воздействия на него в соответствии с современными тенденциями проектного менеджмента.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Савельев А.А., Тишкина Н.П. Подходы к стратегии управления персоналом в проектной деятельности // Дискуссия. – 2025. – Вып. 135. – С. 211–217.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление персоналом, проект, проектная деятельность, проектная команда, руководитель проекта, управление проектом.

Approaches to hr management strategy in project activities

Savelyev A.A., Tishkina N.P.

The article reveals the essence and features of personnel management in project activities as a targeted activity that determines the main areas of work and methods of managing it. The most important problems that hinder the development of project management at domestic enterprises are highlighted. It is revealed that in modern economic conditions, project management tools allow the enterprise to better adapt to the conditions of a complex business environment, reduce the level of uncertainty and ensure sustainable development of the enterprise. Implementation of team activities for the implementation of the project should be focused on obtaining a synergistic effect from combining efforts, knowledge and developing management solutions. The directions for improving personnel management in projects are proposed, reflecting individual aspects of work with personnel and intended to develop and implement an effective impact on it in accordance with modern trends in project management.

FOR CITATION

Savelyev A.A., Tishkina N.P. Approaches to hr management strategy in project activities. *Diskussiya [Discussion]*, 135, 211–217.

APA

KEYWORDS

Personnel management, project, project activities, project team, project manager, project management.

В современных условиях развития экономики, расширения возможностей участия отечественных предприятий в совместных иностранных проектах особую, актуальность приобретает проектная деятельность. Именно персонал проекта обеспечивает выполнение всех необходимых задач и выступает тем элементом проекта, от качества работы которого зависит эффективность самого проекта, его успех и результивность. В этих условиях логичным является то, что эффективность работы персонала проекта зависит от процесса и качества управления им. Особую актуальность это приобретает в условиях перехода большого количества предприятий на дистанционную форму работы или вообще закрытия.

На сегодняшний день экономическая ситуация на рынке нашего государства отличается условиями неопределенности и сложностями эффективного управления как предприятием, так и проектом [1, с. 16]. Управление проектами в условиях изменяющейся внешней среды выступает одной из важнейших составляющих систем менеджмента предприятия, о чем свидетельствует опыт развитых стран мира [2, с. 53]. То есть, проект здесь выступает как средство реагирования на изменения, которые происходят в мире.

Цель управления персоналом заключается не только в поиске квалифицированных специалистов, но и в их эффективном использовании для максимального раскрытия потенциала каждого

сотрудника, что в свою очередь положительно сказывается на реализации проекта.

А. М. Гуменяк выделил особенности субъекта управления персоналом в условиях проектно-ориентированной организации труда, а именно: уникальность результата проекта (это происходит из самого определения проекта), ограниченность во времени (любой проект имеет начало и окончание), эффективное использование ограниченных ресурсов, результат с необходимым качеством [5, с. 97].

Роль руководителя проекта также возрастает, поскольку он выступает в качестве лидера, который обязан выявлять индивидуальные особенности членов проектной команды и эффективно использовать их для достижения целей проекта [6, с. 11].

Сам процесс управления персоналом в проектной деятельности должен быть тщательно продуман и определен еще до того, как проект будет запущен, потому что именно от эффективности управления зависит успех и результативность проекта. Структура системы управления командой проекта состоит из следующих элементов: формирование команды, организационная деятельность и управление персоналом команды [8, с. 543]. Однако следует отметить, что, хотя процесс управления персоналом формируется до начала проекта, он не должен оставаться неизменным. Напротив, его необходимо корректировать в зависимости от потребностей команды, результатов её работы и изменений в условиях реализации проекта. То есть, система управления командой не носит неизменный характер, а является гибкой и подстраивается под потребности самого проекта.

Таким образом, управление командой проекта является важным элементом любой проектной деятельности. Ученые активно исследуют эту проблематику и отмечают влияние эффективности управления персоналом на успешность самого проекта. Сам процесс управления командой проекта состоит из многих элементов, а именно: идентификация потребностей в персонале, формулировка квалификационных требований, поиск членов команды проекта, принятие на работу участников команды проекта, организация их деятельности, формирование системы достойной оплаты труда, идентификация личностных потребностей членов команды проекта, разработка системы персонального и квалификационного развития, создание системы профилактики и разрешения конфликтов на проекте, разработка си-

стемы мотивации членов команды, мониторинг результативности их деятельности и удовлетворенности, корректировка системы управления командой. Управление персоналом в проектной деятельности является достаточно масштабным и многогранным процессом, который охватывает в себя как поиск работников, так и корректировку системы управления командой в зависимости от результатов. Безусловным является тот факт, что эффективность управления командой становится залогом достижения цели проекта, поскольку именно персонал является исполнителем тех задач, которые поставлены в проекте. Также важна роль лидера в проекте, который является тем, на кого ориентируется вся команда и от его действий зависит их отношение и мотивация к достижению результатов проекта. Особенностью проектной деятельности является жизненный цикл проекта, который имеет как начало, так и окончание [3, с. 12].

В настоящее время возникла новая особенность управления персоналом в проектной деятельности, которая обусловлена неопределенностью условий реализации проектов, что объясняется распространением перехода большого количества предприятий на дистанционную работу или, вообще, закрытие. В этих условиях эффективное управление должно изменить свое воплощение, так как сам объект управления получает другую форму. Управление командой проекта в реальной жизни значительно меняется от управления командой, которую мы не можем контролировать привычным способом. Таким образом, система управления командой должна измениться от новых вызовов.

Для более глубокого анализа этой проблемы обратимся к исследованиям консалтинговых компаний, которые являются мировыми лидерами и разрабатывали мероприятия по эффективному функционированию проектов в условиях пандемии.

Так, международная аудит-консалтинговая корпорация KPMG отмечает, что в условиях дистанционной работы важным является определение каким образом компания обеспечивает привлечение проектной команды к этим условиям работы, каким образом руководитель проекта поддерживает команду, ее настроение продуцирует и мотивирует на продуктивную работу удаленно. В KPMG отмечают, что в новых условиях работы значительно возрастает роль проектного лидера. В новых условиях труда необходимо установить новые сроки выполнения задач и раз-

работать новую систему отчетности, учитывая растерянность и неопределенность, характерные для начала пандемии COVID-19. Именно поэтому от руководителя зависит насколько эффективно он сможет скоординировать работу проектной команды в новых условиях, поддержать моральный настрой и мотивировать работать в условиях большей самодисциплины. В KPMG отмечают, что успешные проекты отличаются тем, что они ориентированы на регулярных встречах с членами команды, предоставляют возможность членам команды индивидуально определять и планировать свое время, а также доверяют им в достижении результатов, которые они сами определяют, а не руководство ими управляет [14]. Мы видим, что эта компания, которая является одним из лидеров по консалтингу в мире, отметила, что важную роль в преодолении кризисной ситуации в проектной деятельности играет именно лидер проекта, который должен не только скоординировать работу команды в новых условиях, но и справиться с эмоциональной и моральной растерянностью членов команды перед неопределенностью и рисками. Наиболее успешные проекты имеют тенденцию к предоставлению большей свободы в действиях команды, что приносит лучшие результаты.

В компании McKinsey отмечают, что меняются не только условия работы в части перехода на дистанционную форму, но и проекты, кото-

рые должны реализовываться в обычном режиме, в проектах меняют свои условия в сторону изменения правил работы, усиления правил личной безопасности и др. В этих условиях работники проекта так же находятся в растерянном состоянии, имеют подавленное настроение и снижается мотивация к работе. Задача руководителя проектной команды заключается не только в настройке условий труда с учетом новых требований, но и в преодолении негативных настроений среди работников. По предложению McKinsey в проектах должна быть разработана стратегия, которая направлена на снижение рисков и определение действий в определенных ситуациях, что позволит вовремя реагировать на потребность работников [15]. Компания McKinsey определяет, что важным в управлении персоналом в новых условиях является ориентация именно на личность работника, его настроение и отношение к возникшим условиям.

Эффективное управление персоналом в проекте должно быть тщательно проработано ещё до его запуска. До набора сотрудников необходимо учитывать вопросы оплаты труда, возможности их обучения и дальнейшего развития, а также предусмотреть социальные программы с различными сроками реализации.

Таблица 1 позволяет увидеть взаимосвязь между этапами и основными задачами, что спо-

Таблица 1

Этапы управления персоналом в проектной деятельности

Этап	Основные действия	Цель
Идентификация потребностей	Определение численности и компетенций, необходимых для реализации проекта	Формирование оптимального состава команды
Формулировка квалификационных требований	Разработка критериев отбора и компетенций для потенциальных участников команды	Обеспечение соответствия специалистов требованиям проекта
Поиск и подбор членов команды	Проведение рекрутинговых мероприятий, оценка профессионального уровня кандидатов	Нахождение наиболее подходящих специалистов для проекта
Принятие на работу	Оформление трудовых отношений, интеграция специалистов в проектную структуру	Обеспечение оперативного вовлечения в рабочий процесс
Организация деятельности	Распределение обязанностей, установление процессов коммуникации и координации	Гарантирование слаженной работы команды
Формирование системы оплаты труда	Разработка схемы вознаграждения, мотивационных программ	Стимулирование эффективности и приверженности членов команды
Разработка системы развития	Планирование обучения, повышения квалификации и профессионального роста участников команды	Поддержка постоянного совершенствования навыков и компетенций
Профилактика и разрешение конфликтов	Внедрение механизмов мониторинга, создания благоприятной психологической атмосферы и разрешения спорных ситуаций	Минимизация внутренних рисков и поддержание командного духа
Мотивация и мониторинг	Оценка результативности работы, корректировка методов управления	Обеспечение устойчивого развития и адаптации команды к изменениям условий проекта

существует лучшему пониманию механизма формирования и развития команды проекта.

Данная таблица демонстрирует пошаговую логику построения системы управления персоналом в проекте. Четкая последовательность этапов помогает не только планировать процесс формирования команды, но и своевременно реагировать на изменения в условиях реализации проекта, что является ключевым фактором успеха.

Деятельность предприятия имеет много-плановый характер, что обуславливает необходимость существования определенного перечня взаимосвязанных стратегий, которые представляют «стратегический набор». Стратегический набор представляет собой совокупность различных стратегических подходов, разрабатываемых предприятием на определённый период, которые отражают особенности его функционирования и развития, а также степень его претензий на определённое место и роль во внешней среде [4, с. 21].

В целом стратегия управления персоналом является составной частью общей стратегии организации, служит одним из инструментов реализации ее миссии и поставленных целей. То есть, сама стратегия управления персоналом

и ее составляющие определяются в зависимости от выбранной предприятием общей стратегии (предпринимательская стратегия, стратегия динамического роста, стратегия прибыльности, ликвидационная стратегия и циклическая стратегия), с ориентацией на достижение определенных конкурентных преимуществ (на основе качества, низких затрат, инноваций, использования лучших сотрудников) [6, с. 11].

В современных условиях динамичного развития бизнеса и высокой конкуренции предприятиям необходимо применять разнообразные модели управления персоналом для достижения устойчивого конкурентного преимущества. В таблице 2 представлено пять моделей, каждая из которых подчеркивает различные аспекты стратегического взаимодействия с персоналом.

Выбор модели управления персоналом зависит от специфики деятельности предприятия и текущих внешних условий. Каждая модель предлагает уникальные подходы: от интеграции и синергии до гибкости и инновационного развития. Это позволяет организациям не только эффективно управлять проектными командами, но и формировать долгосрочную стратегию, способствующую устойчивому развитию и конкурентоспособности.

Таблица 2

Стратегические модели управления персоналом в проектной деятельности

Модель	Основные характеристики	Роль персонала в стратегии	Стратегические преимущества
Модель целостности	Рассматривает сотрудников как основной ресурс, на котором базируется конкурентное преимущество. Интегрирует управление персоналом с общей стратегией.	Персонал участвует во всех этапах стратегического планирования, обеспечивая синергетический эффект команды.	Повышение эффективности за счет объединения усилий и знаний, создание единого корпоративного духа.
Модель двигателя	Ставит управление персоналом в центральную позицию, где сотрудники выступают как инициаторы и драйверы инновационных изменений.	Сотрудники становятся движущей силой разработки и реализации стратегии, выступая активными участниками процессов.	Стимулирование инноваций, гибкость стратегии и активное вовлечение сотрудников в принятие решений.
Модель соответствия	Фокусируется на подборе и развитии персонала, соответствующего требованиям проекта и организации.	Подбор кандидатов производится с учетом точного соответствия квалификационным и функциональным требованиям проекта.	Оптимизация рабочих процессов, снижение операционных рисков и повышение точности выполнения задач.
Модель развития	Акцентирует внимание на непрерывном обучении, повышении квалификации и личностном росте сотрудников как основы для долгосрочного развития компании.	Персонал рассматривается как актив, требующий постоянного профессионального и личностного развития.	Устойчивое конкурентное преимущество через накопление и применение новых знаний и навыков.
Модель адаптации	Предполагает гибкость стратегии управления персоналом с быстрым реагированием на изменения внешней и внутренней среды, в том числе кризисные ситуации.	Сотрудники адаптируются к новым условиям, что позволяет оперативно корректировать управленческие процессы.	Быстрая реакция на изменения рынка, снижение негативных последствий кризисов и поддержание мотивации команды.

ВЫВОДЫ

Таким образом, в ходе работы были проанализированы теоретические исследования по проблематике управления персоналом в проектной деятельности, а также изучены новейшие разработки практиков в сфере эффективного управления командой проекта. Исходя из вышеприведенного, можно заключить, что команда проекта является основным элементом успеха проекта, достижения им своей цели и выполнения поставленных задач. Система управления персоналом в проектной деятельности достаточно масштабна и требует достаточного внимания со стороны руководителя проекта еще не стадии его разработки. Процесс управления персоналом должен быть продуман еще до начала реализации проекта, но важным является именно рефлексия этого процесса на реальные потребности персонала, то есть он должен быть гибким и ориентироваться на саму команду проекта.

Особую роль в управлении персоналом играет его лидер, руководитель проекта. Именно

руководители проекта являются мотиваторами выполнения поставленных задач, они должны анализировать потребности каждого члена команды, раскрыть потенциал для наилучшего достижения результата и выполнения задач проекта.

Таким образом, управление персоналом при проектной деятельности существенно отличается от традиционной системы не только по содержанию, но и по качеству основных элементов управления, таких как объект, субъект и состав системообразующих функций. В условиях проектно-ориентированной организации труда трансформируется роль субъектов управления персоналом, что отражается в переосмыслении функций и их значимости. Функционирование системы управления персоналом претерпевает значительные изменения, что позволяет сделать вывод о необходимости модификации подходов к управлению персоналом в проектных формах организации деятельности.

Список литературы

- Белинская, М. Н. Проектная деятельность специалиста по управлению персоналом и условия подготовки к ней / М. Н. Белинская, А. С. Малыхина // Инновационные стратегии управления человеческими ресурсами: сборник научных трудов VI Всероссийской научно-практической конференции, Самара, 29 марта 2024 года. – Самара: Самара, 2024. – С. 13-20.
- Белоусова, Н. П. Особенности процесса управления персоналом в команде проекта / Н. П. Белоусова // Устойчивость экосистем в условиях цифровой нестабильности: Сборник трудов II Международной научно-практической конференции, Симферополь, 23 мая 2023 года / Под научной редакцией Н. А. Симченко. – Симферополь: Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского, 2023. – С. 53-54.
- Беспаликов, В. В. Проектная деятельность как инструмент развития творческого потенциала персонала / В. В. Беспаликов // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы: Сборник статей по материалам XXI Международной научно-практической конференции преподавателей вузов, ученых, специалистов, аспирантов, студентов, Нижний Новгород, 09 ноября 2023 года. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина, 2023. – С. 10-13.
- Брантов, И. А. Управление человеческими ресурсами в проектно-ориентированной организации / И. А. Брантов // Материалы Афанасьевских чтений. – 2023. – № 2(45). – С. 20-22.
- Гуменяк, А. М. Специфика управления персоналом в проектной деятельности современных компаний / А. М. Гуменяк, Е. А. Кожемякина // Управление и цифровизация: национальное и региональное измерение: сборник статей III национальной научно-практической конференции с международным участием, Брянск, 29 мая 2023 года. – Брянск: Брянский государственный университет имени академика И. Г. Петровского, 2023. – С. 96-99.
- Зубов, Я. О. Перспективы использования проектного менеджмента в управлении персоналом компании / Я. О. Зубов, Т. В. Якушина // Восточно-Европейский научный вестник. – 2023. – Т. 19, № 2. – С. 10-12.
- Квартальнова, Д. А. Эффективность проектной команды и ее влияние на ключевые показатели эффективности проекта / Д. А. Квартальнова, Т. В. Рассохина // Вестник науки. – 2024. – Т. 3, № 3(72). – С. 69-75.
- Проектные практики в цифровой среде: опыт создания и развития ВК сообщества / А. Н. Жалмашева, П. Д. Сидорова, Д. С. Чверкалюк [и др.] // Цифровое общество: социологическое измерение настоящего и будущего: Сборник материалов конференции, Москва, 02–03 ноября 2023 года. – Москва: Российское общество социологов, 2024. – С. 542-547.
- Савельев, А. А. Роль ключевых компетенций сотрудников для успешного управления персоналом в проектной деятельности / А. А. Савельев, Н. П. Тишкина // Вестник Российской экономической университета им. Г. В. Плеханова. Вступление. Путь в науку. – 2024. – Т. 14, № 1(45). – С. 104-112.
- Савченко, Я. В. Особенности формирования системы мотивации проектной деятельности организации / Я. В. Савченко, И. Н. Ткаченко // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2023. – № 4. – С. 70-77.
- Солодкин, В. С. Развитие лидерских компетенций в управлении проектной деятельностью / В. С. Солодкин, Н. С. Козырь. Организационные модели проектной деятельности в HR-сфере: Практикум для вузов по экономическим направлениям подготовки под редакцией В. Ю. Боева / Н. С. Козырь, Н. Г. Казимирова. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 2024. – 187 с.
- Солодкин, Н. А. Тяжкун // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 3(53). – С. 582-587.
- Чечин, К. А. Влияние кадровой политики на успех проектов и рекомендации по совершенствованию / К. А. Чечин //

Современные направления развития бизнеса: конвергенция, стратегия и новые отраслевые альянсы: Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Москва, 17 ноября 2023 года. – Москва: ФГБОУ ВО «РОСБИОТЕХ», 2024. – С. 317-320.

14. COVID-19: The new reality for project and program management. KPMG, 20 May 2020. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://home.kpmg/au/en/home/insights/2020/05/covid-19-a-new-reality-for-project-and-program-management>

References

1. Belinskaya, M. N. The project activity of a personnel management specialist and the conditions of preparation for it / M. N. Belinskaya, A. S. Malykhina // Innovative strategies for human resource management: a collection of scientific papers at the VI All-Russian Scientific and Practical Conference, Samara, March 29, 2024. – Samara: Samarama Publ., 2024. – Pp. 13-20.
2. Belousova, N. P. Features of the personnel management process in the project team / N. P. Belousova // Ecosystem sustainability in conditions of digital instability: Proceedings of the second scientific and Practical International Conference, Simferopol, May 23, 2023 / Edited by N. A. Simchenko. – Simferopol: V. I. Vernadsky Crimean Federal University, 2023. – Pp. 53-54.
3. Bespalikov, V. V. Project activity as a tool for developing the creative potential of personnel / V. V. Bespalikov // Industrial development of Russia: problems, prospects: Collection of articles based on the materials of the XXI International Scientific and Practical Conference of university teachers, scientists, specialists, graduate students, students, Nizhny Novgorod, November 09, 2023. – Nizhny Novgorod: Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after K. Minin, 2023. – Pp. 10-13.
4. Brantov, I. A. Human resource management in a project-oriented organization / I. A. Brantov // Materials of the Afanasiev readings. – 2023. – № 2(45). – Pp. 20-22.
5. Gumenyak, A. M. The specifics of personnel management in the project activities of modern companies / A. M. Gumenyak, E. A. Kozhemyakina // Management and digitalization: national and regional dimension: collection of articles for the III Scientific and Practical National Conference with international participation, Bryansk, May 29, 2023. – Bryansk: Bryansk State University named after Academician I.G. Petrovsky, 2023. – Pp. 96-99.
6. Zubov, Ya. O. Prospects of using project management in company personnel management / Ya. O. Zubov, T. V. Yakushina // East European Scientific Bulletin. – 2023. – Vol. 19, № 2. – Pp. 10-12.
7. Kvartalnova, D. A. The effectiveness of the project team and its impact on key performance indicators of the project / D. A. Kvartalnova, T. V. Rassokhina // Bulletin of Science. – 2024. – Vol. 3, № 3(72). – Pp. 69-75.
8. Design practices in the digital environment: the experience of creating and developing a VC community / A. N. Zhalmashova, P. D. Sidorova, D. S. Chverkalyuk [et al.] // Digital society: the sociological dimension of the present and the future: A collection of conference materials, Moscow, November 02-03, 2023. – Moscow: Russian Society of Sociologists, 2024. – Pp. 542-547.
9. Savelyev, A. A. The role of key employee competencies for successful personnel management in project activities / A. A. Savelyev, N. P. Tishkina // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. Introduction. The path to science. – 2024. – Vol. 14, № 1(45). – Pp. 104-112.
10. Savchenko, Ya. V. Features of the formation of a motivation system for the organization's project activities / Ya. V. Savchenko, I. N. Tkachenko // Bulletin of the Buryat State University. Economics and Management. – 2023. – № 4. – Pp. 70-77.
11. Solodkin, V. S. Development of leadership competencies in project management / V. S. Kozyr, N. S. Organizational models of project activities in the field of HR: A workshop for universities in economic areas of training edited by V. Yu. Boev / N. S. Kozyr, N. G. Kazimirov. – Rostov-on-Don: Rostov State University of Economics (RINH), 2024. – 187 p.
12. Solodkin, N. A. Tyazhun // Natural Sciences and Humanities research. – 2024. – № 3(53). – Pp. 582-587.
13. Chechin, K. A. The influence of personnel policy on the success of projects and recommendations for improvement / K. A. Chechin // Modern business development trends: convergence, strategy and new industry alliances: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Moscow, November 17, 2023. – Moscow: ROSBIOTECH, 2024. – Pp. 317-320.
14. COVID-19: A new reality for project and program management. KPMG, May 20, 2020 – [Electronic resource]. – Access mode: <https://home.kpmg/au/en/home/insights/2020/05/coronavirus-covid-19-project-program-management-new-reality.html> (access date: 03.03.2025).
15. Maintaining project continuity in the face of COVID-19. McKinsey Company, June 5, 2020. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.mckinsey.com/industries/capital-projects-and-infrastructure/our-insights/preserving-project-continuity-in-the-face-of-covid-19#> (access date: 03.03.2025).

Информация об авторах

Савельев А.А., аспирант кафедры менеджмента Университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

Тишкина Н.П., доцент кафедры управления человеческими ресурсами Университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

© Семенов С.С., 2025.

Information about the authors

Savelyev A.A., postgraduate student at the Department of Management at the University of Synergy (Moscow, Russian Federation).

Tishkina N.P., Associate Professor of the Department of Human Resource Management at the University of Synergy (Moscow, Russian Federation).

© Semenov S.S., 2025.