

Кадры финансового сектора: состояние и новые компетенции, меняющие среду

Сергей Н. Большаков

*Коми республиканская академия государственной службы
Республика Коми, Сыктывкар, Россия, snbolshakov@gmail.com*

Аннотация. В статье анализируются общие и особенные тенденции обеспечения кадрами финансовой и банковской отраслей. Отмечается, что базовыми проблемами являются старение кадров, дефицит современных цифровых компетенций среди занятых в финансовой отрасли. Анализ позволяет сделать вывод о том, что более половины финансовых организаций активно развивают облачные технологии, собственные информационные программные сервисы.

Данные тенденции позволили выявить нарастание спроса на квалифицированных специалистов в сфере программирования. В статье автором выделяются ведущие вызовы для подготовки кадров, в сфере управления персоналом, необходимые стратегические компетенции, способствующие конкурентоспособности кадров в финансовой сфере.

Ключевые слова: кадры, финансы, занятость, подготовка кадров, инновации, цифровизация

Для цитирования: Большаков С.Н. Кадры финансового сектора: состояние и новые компетенции, меняющие среду // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2024. № 4. С. 25–41. DOI: 10.28995/2073-6304-2024-4-25-41

Financial sector personnel. State and new competencies changing the environment

Sergey N. Bolshakov

*Komi Republican Academy of Public Administration, Komi Republic
Syktывkar, Russia, snbolshakov@gmail.com*

Abstract. The article analyzes general and specific trends in the provision of personnel in the financial and banking industries. The article notes that the basic issues are the aging of personnel in the financial industry and the lack of modern digital competencies among those employed in the financial industry. The analysis allows concluding that more than half of financial organizations

are actively developing cloud technologies and their own information software services. Such trends made it possible to identify the general trend in demand for qualified specialists in the field of programming. In the article, the author highlights the leading challenges for training personnel in the financial industries, challenges in the field of personnel management, and the necessary strategic competencies that contribute to the competitiveness of personnel in the financial sector.

Keywords: personnel, finance, employment, personnel training, innovation, digitalization

For citation: Bolshakov, S.N. (2024), "Financial sector personnel. State and new competencies changing the environment", *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series*, no. 4, pp. 25-41, DOI: 10.28995/2073-6304-2024-4-25-41

В финансовом секторе экономики все более актуальными становятся требования углубленной подготовки будущих специалистов в финансовой и банковской сферах, адаптации будущих специалистов, что является важным шагом в интеграции новых сотрудников и повышении производительности их труда.

В период с 2022 г. российский финансовый сектор функционирует в условиях усложнения внешних вызовов. Следует отметить, что банковские и финансовые организации России успешно адаптировались к введенным мировым санкциям и продолжают успешно развивать бизнес.

По данным Центрального Банка РФ за 2023 г., ипотечный портфель банков России увеличился на 34,5%, потребительское кредитование – на 16,1%, корпоративное кредитование – на 14%. Рост банковского бизнеса вызван требованиями финансового рынка, повышенным вниманием российских потребителей банковских услуг. Успехи финансового и банковского бизнесов основываются на повышении эффективной работы с персоналом организаций, наличии различных программ социальной и корпоративной поддержки работников банков.

Финансовый сектор – это отрасль, которая постоянно меняется и развивается. Онлайн-подготовка специалистов и онбординг (ознакомление нового сотрудника или клиента с организацией, ее продукцией или услугами) дают множество преимуществ по сравнению с традиционными методами адаптации сотрудников. Финансовый и банковский секторы предлагают широкий спектр возможностей для карьерного роста. Техно-

логические разработки и цифровизация оказывают большое влияние на состояние и направления развития финансового сектора. В целях соответствия меняющихся институциональных ограничений, законов и правил мировых финансовых рынков банковским организациям неизбежно приходится совершенствовать работу с персоналом. Поэтому важно продолжать развиваться на основе повышения профессионализма сотрудников и компетентности кадров.

Анализ показателей кадрового обеспечения банковских организаций в России позволяет выделить ряд особенностей, характерных и для общемировых тенденций. В частности, в 2021 г. более 68% занятых в банковских финансовых организациях Российской Федерации составляют женщины (см. рис. 1), при этом следует отметить, что среди лидеров банковского сектора России должность председателя правления банковских организаций занимают мужчины – 77%, средний возраст генеральных директоров банковских организаций в России составляет 46 лет, подавляющее большинство из них граждане Российской Федерации – 94%.

Анализ данных рис. 1 выявил тенденцию сокращения кадров в последние пять лет на 41 тыс. чел., или на 3%, среди занятых в финансовом секторе, при этом незначительную тенденцию сокращения наблюдаем весь период с 2017 до 2021 г. По данным исследователей, происходит внутренняя перегруппи-

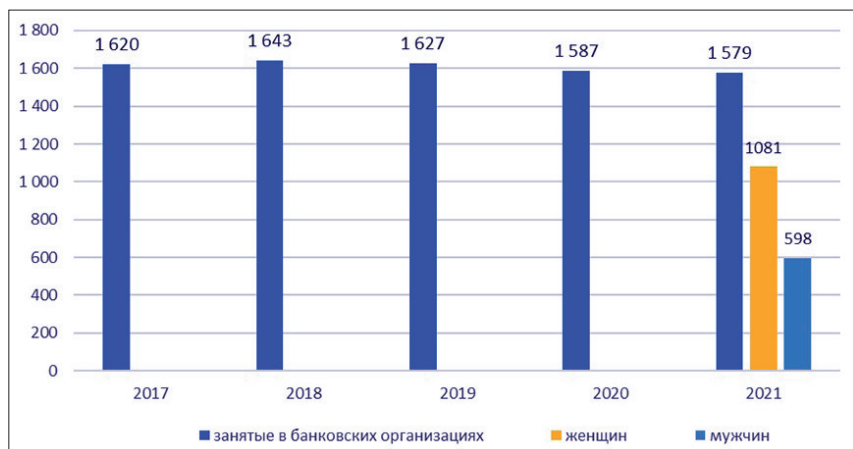


Рис. 1. Численность занятых в банковских организациях РФ
Рассчитано автором по данным Федеральной службы государственной статистики РФ, тыс. чел.

ровка служащих финансовых, банковских организаций в перспективных направлениях профессиональной подготовки по таким востребованным направлениям, как:

- специалист по обработке массивов данных (Data Scientist);
- проектировщик пользовательских интерфейсов в WEB (UI-дизайнер);
- специалист по устойчивому развитию и финансированию ESG (ESG – Environmental, Social, Governance – «экология, социальная политика и корпоративное управление»);
- инженер по тестированию банковских/финансовых продуктов;
- специалист по продвижению блокчейн (маркетолог, копирайтер).

Данные перспективные направления профессиональной подготовки особенно востребованы в финансовых организациях, которые не только переходят на новый формат оказания цифровых услуг, но и перестраивают экосистему всей организации. Стратегическая неопределенность развития банковской организации в условиях внешних санкций и внешнеполитических рисков предъявляет новые требования как к структуре кадров банковских организаций, так и к их профессиональным компетенциям.

На рис. 2. представлена структура занятых в финансовых организациях по возрастным группам, которые характеризуют

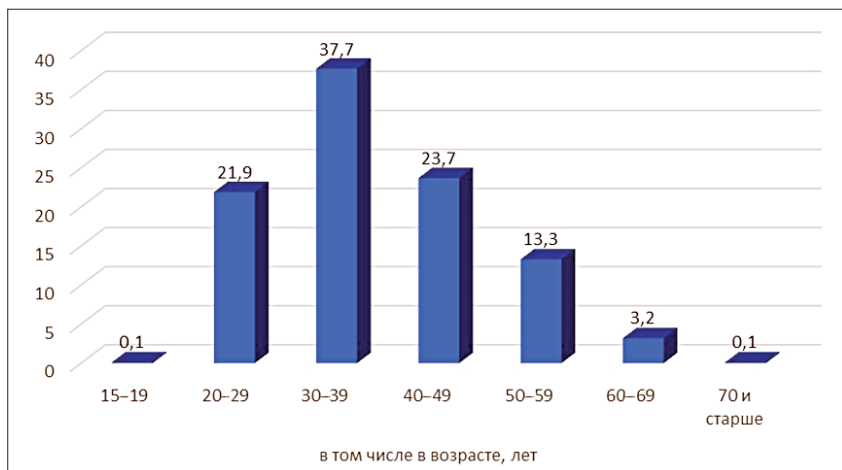


Рис. 2. Структура занятых в финансовых организациях по возрастным группам. Рассчитано автором по данным Федеральной службы государственной статистики РФ, 2022, %

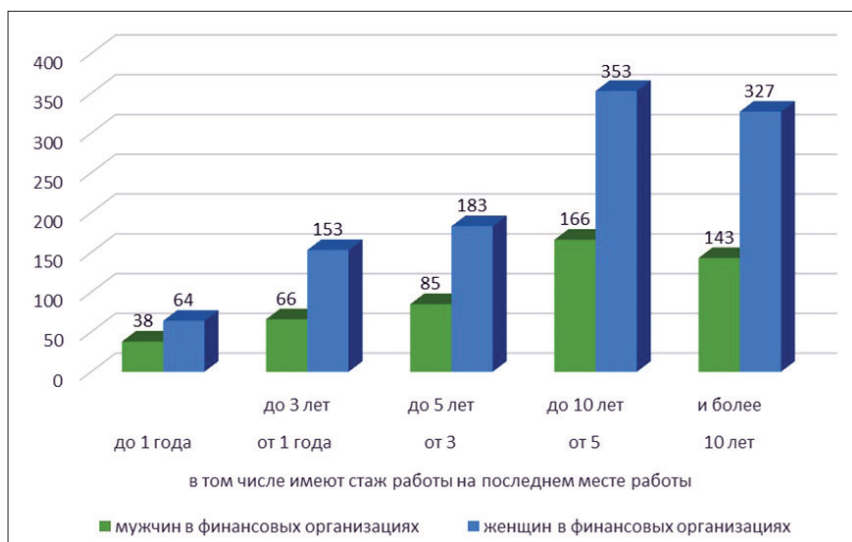


Рис. 3. Численность занятых в финансовых организациях по стажу. 2022, тыс. чел.

преимущественно молодой перспективный кадровый состав банковской сферы России. Категория банковских служащих в возрасте от 20 до 40 лет составляет 59%, в возрасте от 40 до 49 лет трудится каждый пятый служащий банков – 24%. Анализ статистических данных демонстрирует картину молодого кадрового состава финансовых организаций, где только 13% составляют служащие в возрасте от 50 до 59 лет и 3,2% – старше 60 лет.

На рис. 3 представлена численность занятых в финансовых организациях по показателям стажа и пола. Женщины, служащие в банковских организациях, более консервативны и склонны к работе в организации на долговременной основе – 32% женщин с показателями стажа от 5 до 10 лет, 30% женщин – сотрудниц банковских организаций со стажем от 10 лет и более, среди сотрудников-мужчин 28% со стажем от 5 до 10 лет и 33% от 10 лет и более.

Таким образом, анализ кадрового состава финансовых организаций России говорит преимущественно в их пользу, поскольку это молодые коллективы, с профессиональным опытом и стажем сотрудников от 5 до 19 лет.

Международные исследования показывают, что в странах Европы доля граждан в возрасте 50 лет и старше в сфере

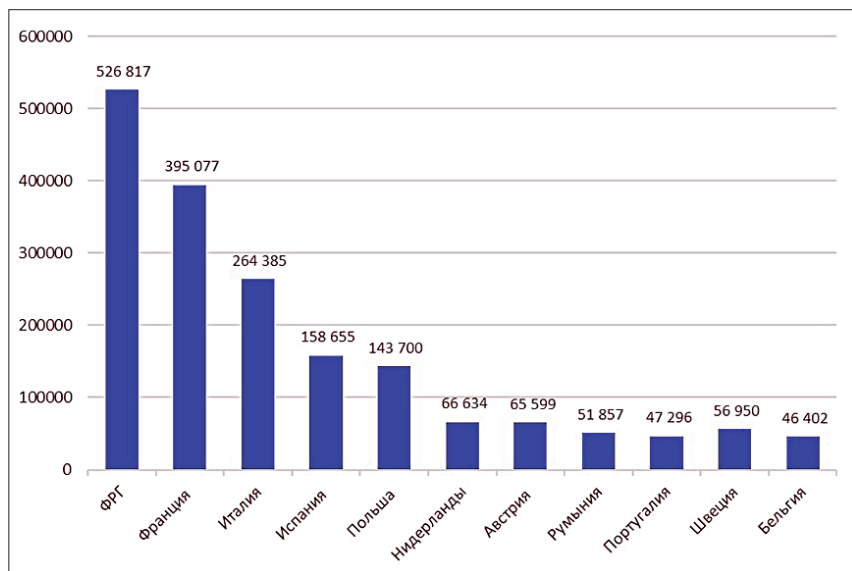


Рис. 4. Количество занятых в банковском секторе стран Европы. 2022, чел. Составлен автором по данным органов статистики

финансовых услуг в последние года резко выросла. Согласно официальным статистическим данным, доля занятых в банковской сфере старше 50 лет составила 39%.

По данным статистики, в 27 странах ЕС найм людей в возрасте 55 лет и старше вырос на 35%. В то же время количество работников, нанятых в возрасте до 24 лет, сократилось на 38%, найм банковского персонала в возрасте 25–39 лет упал на 19%. В возрастной категории от 40 до 50 лет тенденция замедлилась, снизившись всего на 5%.

В 2022 г. в банках 27 государств – членов Европейского союза работало в общей сложности около 2,14 млн человек. В ФРГ было самое большое количество банковских служащих. За ней следует Франция с примерно 395 тыс. сотрудников в банковском секторе. Самый низкий показатель занятости зафиксирован в Латвии, где в секторе занято чуть более 5 тыс. человек.

Анализ демонстрирует влияние фактора цифровизации на рынок труда. К 2023 г. 22% всех сотрудников банковского сектора работают в IT-отделе. Согласно исследованиям, в то время как количество сотрудников в банковской сфере сокра-

щается, нанимаются новые ИТ-специалисты. Ожидается, что в ближайшие годы доля ИТ-специалистов будет только увеличиваться.

Анализ зарубежного опыта позволяет отметить, что показатель «количество сотрудников на филиал банка» увеличивается вследствие сокращения количества филиалов банков в Европе. Чтобы быть конкурентными на рынке финансовых услуг, банковские учреждения корректируют свои бизнес-модели, в целях приближения к потребностям клиентов перестраивается организация работы сети филиалов.

Как и в финансовых организациях России, женщины по-прежнему составляют большую часть сектора банковских услуг и в странах ЕС – 54%, а в некоторых странах Центральной и Восточной Европы данный показатель составляет 70%. Заключаемые контракты на неполный рабочий день привлекают женщин к работе в финансовом секторе экономики¹.

По прогнозам специалистов, ожидается, что к 2030 г. финансовые компании потеряют в среднем более 30% сотрудников по причине их выхода на пенсию. Это означает, что финансовые и банковские организации потеряют до трети кадров соответствующих компетенций и экспертных знаний. Не менее важно и то, что высвободившиеся на пенсию сотрудники банковских финансовых организаций являются держателями части клиентских портфелей и личных коммуникаций пользователей банковских услуг, что не может не повлиять на лояльность клиентской среды. В современных финансовых организациях происходит изменение в подборе кадров, когда становятся востребованными ИТ и экспертные компетенции.

Исследования, проведенные среди 500 руководителей крупнейших банков России (на 2022 г.), показывают, что 78% опрошенных видят изменение конкурентной ситуации вследствие трансформации цифровой среды. 64% поставщиков финансовых услуг банков России не имеют четко определенной стратегии внедрения цифровых технологий в своих учреждениях. Лица, принимающие решения (менеджмент финансовых компаний), заявляют, что они хотят разработать «цифровую повестку дня» для своей организации в течение следующих 12 месяцев, что инвестиционное планирование является одной из важнейших задач для стратегических команд по цифровизации

¹ Changing employee demographics in the banking sector. URL: <https://www.finanssiala.fi/en/news/changing-employee-demographics-in-the-banking-sector/> (дата обращения 23 февраля 2024).

учреждения – 42%. Кроме того, в топ приоритетов банковских организаций России входят адаптация внутреннего технологического ландшафта (47%) и подготовка кадров и повышение квалификации в целях внедрения проектов по цифровизации (39%).

Исследования направлений цифровизации банковских организаций демонстрируют активность стратегии, направленной на реинжиниринг бизнес-процессов организаций финансовых услуг.

Анализ позиций 300 топ-менеджеров крупнейших европейских поставщиков ИТ-услуг показывает, что подавляющее большинство финансовых организаций (86%) формируют собственную цифровую экосистему и свой ИТ-ландшафт, в том числе на основе облачных технологий. Около 60% опрошенных считают, что нынешняя облачная среда соответствует требованиям завтрашнего дня².

В качестве основной причины перехода в облако чаще всего называют повышение экономической эффективности (42% респондентов), за ней следует рост инноваций (20%) (см. рис. 5).



Рис. 5. Основные причины перехода финансовых организаций на облачные технологии, “Tata Consultancy Services (TCS)”, 2020³

² Kwart medewerkers in Nederlandse bankensector is IT-professional. URL: Kwart medewerkers in Nederlandse bankensector is IT-professional (consultancy.nl) (дата обращения 23 февраля 2024).

³ Ibid.

Анализ позиций респондентов показывает, что 58% лиц, принимающих решения в области ИТ, считают облако ключевым фактором инноваций. Большинство организаций ориентированы на инновации. Например, почти три четверти (72%) финансовых организаций внедрились по крайней мере одно инновационное решение за последние два года.

Реализация цифровых инноваций в финансовых организациях выглядит следующим образом: 58% организаций вовлечены в процессные инновации. Возьмем, к примеру, внедрение новой методологии или способа оказания банковских услуг. Популярно внедрение инноваций в саму организацию процессов – 52% организаций, в качестве примера можно привести интернационализацию и обновление структуры управления бизнесом.

Однако, как показывают исследования, инновации актуальны не для каждой финансовой организации, пятая часть респондентов (21%) отметили, что за последние два года не было внедрено ни одного крупного нововведения. Респонденты называют несколько причин для этого⁴, одной из причин является низкий уровень вовлечения подчиненных в процесс внедрения инноваций. Это показывает, среди прочего, что 65% финансовых организаций в основном внедряют инновации внутри компании, а 35% – за внешний контур организации. Более половины финансовых организаций (54%) внедряют инновации в основном в систему операционного управления и планирования, а 46% – в стратегический уровень. Кроме того, 56% используют проактивный подход к инновациям, а 44% – реактивный.

В цифровом мире, где все взаимосвязано, облачные технологии рассматриваются многими как стержень, позволяющий компаниям использовать новейшие технологии. В настоящее время вопрос состоит уже не в том, стоит ли переходить в облако, а в том, как настроить облако так, чтобы с его помощью можно было бы оптимально внедрять инновации.

Результаты позволяют констатировать неоднозначную картину: многие компании осознают ценность облачных технологий и то, как использовать его преимущества. Более трети респондентов (35%) заявили, что им удалось успешно внедрить культуру цифровых инноваций.

Разочарование результатами внедрения инноваций и экономические трудности иногда приводят к сомнениям в эффек-

⁴ Ibid.

тивности новых технологий. Например, почти четверть респондентов (23%) заявили, что испытывают растущее давление, связанное с необходимостью возврата инвестиций, вложенных в облачные технологии.

Финансовые и банковские организации прогнозируют в ближайшее время острую нехватку квалифицированных работников.

Сегодня почти все финансовые и банковские компании сталкиваются с проблемой переопределения себя как «кадровой корпорации», бренда работодателя и согласования единых подходов к маркетингу персонала и целевых групп, на которые они ориентируются [Ильина 2023]. В перспективе будет по-прежнему уделяться большое внимание молодежи с высоким образовательным потенциалом, что требует соответствующих кадровых стратегий, адаптированных к новым практикам набора персонала, его развития, а также в отношении конкретной структуры трудовых отношений и систем льгот [Володина 2012].

Финансовая отрасль должна пересмотреть требования к профилю целевых групп, поскольку в ближайшем будущем становятся востребованными не только финансисты и специалисты в области банковского дела, но и специалисты в сфере цифровых услуг (рис. 6).

Все это сказывается и на удовлетворенности и мотивации сотрудников. Результаты исследования удовлетворенности работой служащих ФРГ аналитической группы “Avantgarde Experts” за 2022 г., констатируют сложную ситуацию, когда 41% всех сотрудников финансовых компаний ФРГ и 47% респондентов в возрастной группе до 34 лет чувствуют себя недостаточно подготовленными для исполнения своих рабочих задач, причем отдельно указывая на необходимость ускоренной подготовки в сфере цифровых компетенций [Page 2008]. Существует также спрос со стороны банков и финансовых учреждений на профессионалов в сфере финансового комплаенса и управления рисками.

Становится все труднее найти высококвалифицированных специалистов для выполнения операционных функций, таких как бухгалтерский учет.

Специалисты в сфере кадрового рекрутинга отмечают, что современные выпускники с дипломами бухгалтерского учета или финансов не испытывают желания работать с первичной бухгалтерской информацией, выполнять операционные функции, они сразу хотят выстраивать стратегический век-

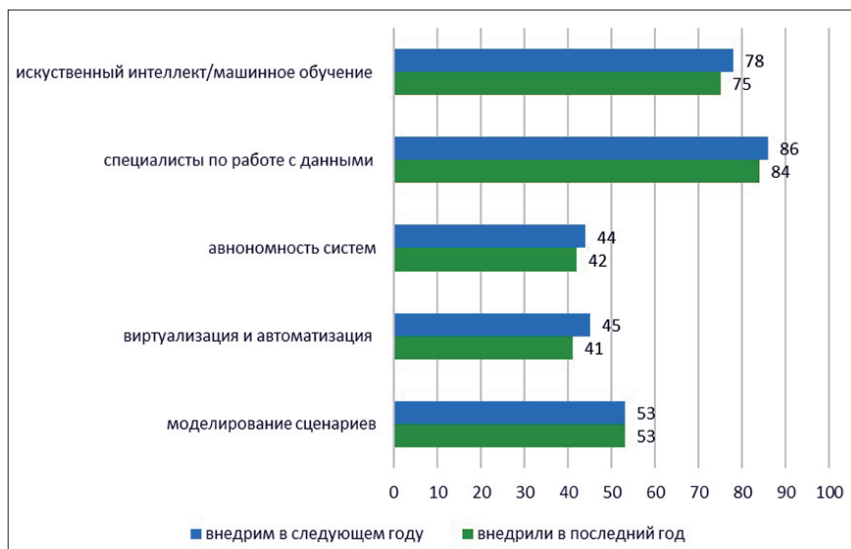


Рис. 6. Основные направления цифровизации организаций финансовых отраслей, %. Данные отчета “Tata Consultancy Services (TCS)”, 2020⁵

тор работы организации. Раньше профессионалы выполняли бухгалтерскую работу в течение нескольких лет, прежде чем могли перейти к функциям стратегического планирования и контроля. Из-за дефицита кадров на рынке труда сейчас специалисты формируют карьерные стратегии гораздо быстрее и пропускают несколько ступеней профессиональной иерархии. Из-за этого трудно найти профессионалов на оперативные должности управления⁶.

Как показывают результаты сравнительного анализа, аналогичные проблемы подготовки кадров характерны и для финансовой отрасли России [Malisi et al. 2020]: отсутствие эффективного механизма взаимодействия между рынком образования и рынком труда; механизм программирования социально-экономического развития России, включающий комплекс национальных проектов: федеральных, отраслевых и региональных программ, не всегда предусматривает задачи кадрового обеспе-

⁵ Kwart medewerkers in Nederlandse bankensector is IT-professional.

⁶ Personeelstekort in bancaire sector leidt tot kwaliteitsverlies//walter speerle.nl (дата обращения 23 февраля 2024).

чения заявленных целей [Pommerening 2020]; затруднен порядок разработки, актуализации и сопровождения НПА в сфере образования и труда; субъекты финансового рынка заявляют о низком качестве подготовки квалифицированных кадров для финансовых отраслей, недовольны сроками и объемами их подготовки; неадекватность инструментов государственного мониторинга и прогнозирования потребностей экономики и финансового рынка и воспроизводимых российской системой кадров устаревших квалификаций; неудовлетворительная скорость обновления номенклатуры и содержания профессий и квалификаций, их несоответствие темпам изменений в экономике и потребностям работодателей [Архипова 2018]; отсутствие в системе образования современных цифровых подходов и технологий, низкий уровень владения выпускниками современными технологиями [Звягинцева, Щербаков 2024].

Цифровизация и связанные с ней события все больше влияют на повседневную жизнь общества. Требования к работникам не только финансовой отрасли сильно изменились в последние годы, все более востребованы такие личные качества, как адаптивность, критическое мышление, коммуникация и междисциплинарность [Большакова 2023].

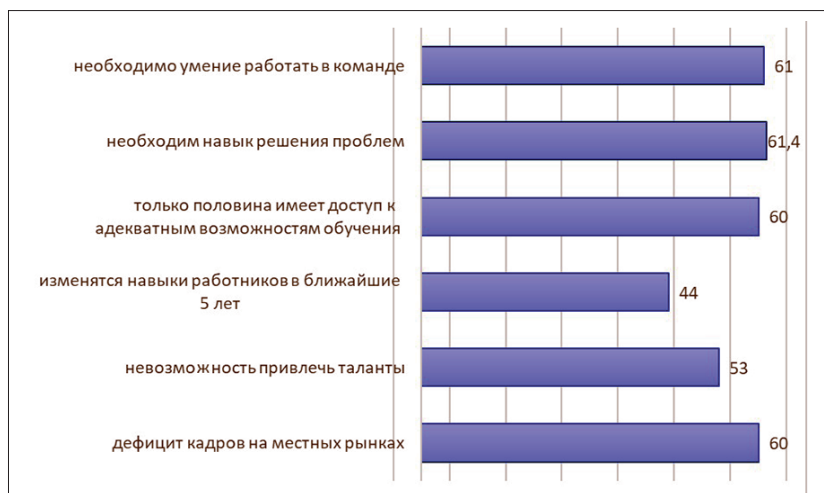


Рис. 7. Ведущие вызовы для подготовки кадров финансовых отраслей, 2023, %. Составлен автором по данным Всемирного экономического форума (Давос) и National Association of Colleges and Employers

Как показывает исследование, барьерами развития финансовых компаний видятся дефицит кадров на местных рынках (60% респондентов глобальных компаний мира (ВЭФ)) и невозможность привлечь таланты (53%). По мнению большинства компаний финансовой отрасли, нехватка квалифицированных кадров и стремительные изменения являются общемировым трендом: 44% считают, что изменятся навыки работников в ближайшие 5 лет, 6 из 10 представителей глобальных финансовых компаний полагают, что только половина компаний имеет доступ к адекватным возможностям обучения (рис. 7).

По мнению специалистов, необходимо учитывать следующие вызовы в сфере управления персоналом и подготовки кадров для финансовых организаций⁷:

- наблюдается увеличение продолжительности жизни человека, что окажет влияние на обучение и определить ход профессиональной карьеры и ее траектории;
- цифровизация будет способствовать объективным процессам усиления конкуренции за рабочее место и выводу индивида из зоны комфорта [Pommerening 2020];
- рост масштабов цифровых облачных вычислений и баз данных преобразует мир в программируемую систему;
- средства коммуникации требуют новых навыков чтения и освоения материала;
- технологии и платформы социальных сетей ведут к другим формам производства и создания стоимости в экономике;
- процесс глобальной сетевизации и обмена данными ставит многообразие и адаптивность в центр организационных процессов финансовых организаций.

Проведенный анализ позволяет говорить о необходимости проектирования образовательных программ подготовки кадров для финансовых организаций на основе сетевого подхода, с вовлечением различных отраслей наук – когнитивных, IT, маркетинга, психологии.

Менеджмент банковских организаций в России и в ряде зарубежных стран остро ощущает не столько дефицит кадров, сколько дефицит перспективных компетенций, связанных с цифровизацией, управлением базами данных, устойчивым развитием.

⁷ Future Work Skills 2020. Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute. URL: SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf (kfmv.ch) (дата обращения 23 февраля 2024).

Выделим основные направления совершенствования подготовки кадров для банковских и финансовых организаций.

Вследствие усиления процессов (де)глобализации на финансовых рынках, роста сложности финансирования глобальных проектов и междисциплинарности финансовых отраслей работникам приходится приспосабливаться к очень разным и сложным экономическим и социальным условиям. В социальных группах с растущим разнообразием работников необходимо создавать систему внутренних коммуникаций, уменьшать различия и работать над повышением эффективности совместной деятельности [Архипова 2019].

Цифровые медиа, видео или подкасты все активнее проникают в сферу труда. Работники должны будут не только уметь их использовать и оценивать, но и сами производить подобные носители. Статичные формы презентации, такие как слайды “PowerPoint”, все чаще заменяются аудиовизуальными формами передачи информации.

Сложность поставленных задач перед организациями финансовых отраслей экономики требует междисциплинарного подхода. Для этого необходима готовность человека учиться, выходить за рамки формального образования.

В будущем сотрудникам финансовых организаций все чаще придется знакомиться с различными способами мышления и подходами в зависимости от проекта и направления работы.

Очень важно абсорбировать когнитивные перегрузки, т. е. иметь способность дифференцировать и фильтровать постоянно поступающую информацию. Различие между важным и неважным в информационном потоке становится все более и более сложным. Для эффективного управления когнитивными знаниями будут нужны разработка собственных методик и использование новых инструментов анализа, оценки и дифференциации информации.

В дальнейшем гораздо больше сотрудников финансовых организаций должны будут обладать лидерскими навыками, от них ожидают более активного участия в различных проектах, инициативности. Это означает, что необходимо готовить не просто классического менеджера банковской организации. С изменением лида (профиля и набора потенциальных клиентов) меняется и зависимость от проекта. Роли и компетенции менеджмента трансформируются в компетенции поддержки и коучинга сотрудников, их развития, а также передачи видения, вдохновения и мотивации сотрудников.

В перспективе лидерство также будет означать организацию и делегирование ответственности и действий.

В связи с более широким использованием инструментов и технологий компетенции владения и создания собственных ИТ-приложений для финансовых организаций становится все более актуальными. Профессиональная бухгалтерская, финансовая экспертиза по-прежнему востребована, но в будущем специализированные знания будут меняться быстрее.

Социальные навыки, которые становятся все более важными, включают в себя умение работать в команде и способность общаться с другими сотрудниками, а также с клиентами или деловыми партнерами. Личностные навыки, такие как самоорганизация, саморефлексия и умение справляться с изменениями, особенно актуальны на уровне базового финансового образования.

Цифровизация и автоматизация во многих случаях исключают рутинную работу, поэтому все большее значение приобретают методологические навыки, такие как креативность, умение решать проблемы и принимать решения. Аналитические навыки также необходимы, чтобы уметь работать со сложными данными и распознавать корреляции.

Литература

- Архипова 2018 – *Архипова Н.И., Седова О.Л.* Применение digital-инструментов в подборе и отборе персонала в организации // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2018. № 2 (12). С. 9–22. DOI: 10.28995/2073-6304-2018-2-9-22.
- Архипова 2019 – *Архипова Н.И., Назайкинский С.В.* Кадровый потенциал российской экономики: угрозы и возможности // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2019. № 4–2. С. 154–165. DOI: 10.28995/2073-6304-2019-4-154-165.
- Большакова 2023 – *Большакова Ю.М., Большаков С.Н.* Системно-динамическая модель мотивации стратегического менеджмента корпораций стран с переходной экономикой // Региональные проблемы преобразования экономики. 2023. № 10 (156). С. 5–13.
- Володина 2012 – *Володина О.В.* Оценка качества персонала предприятия в условиях модернизации российской экономики // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2012. № 10 (90). С. 50–59.
- Звягинцева, Щербаков 2024 – *Звягинцева О.П., Щербаков А.С.* Тренды оценки человеческих ресурсов в современном цифровом пространстве // Наука и искусство управления. 2024. № 2. С. 10–21. <https://doi.org/10.28995/2782-2222-2024-2-10-21>.

- Ильина 2023 – Ильина Л.И., Ружанская Н.В. Формирование универсальной компетенции в области финансовой грамотности в вузах Республики Коми с учетом региональной и вузовской специфики // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Теория и практика управления. 2023. № 2 (40). С. 47–53.
- Malisi et al. 2020 – Malisi C., Ley J. Bausparkasse Schwäbisch Hall AG: Strategische Personalplanung in der digitalen Transformation – ein Praxisbericht // Strategische Personalplanung. Herausgegeben von J. Rump, S. Eilers. Berlin; Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (= IBE-Reihe), 2020. S. 205–216.
- Page 2008 – Page S.E. The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools and Societies. Princeton: Princeton Univ. Press, 2008.
- Pommerening 2020 – Pommerening C. New Leadership im Finanzsektor: So gestalten Banken aktiv den digitalen und kulturellen Wandel. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020. DOI: 10.1007/978-3-658-28301-8.

References

- Arkhipova, N.I. and Nazaikinskii, S.V. (2019), “Human resources potential of the Russian economy: risks and opportunities”, *RSUH/ RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no 4, part 2, pp. 154-165, DOI: 10.28995/2073-6304-2019-4-154-165.
- Arkhipova, N.I. and Sedova, O.L. (2018), “Application of digital-instruments in the staff selection and screening in the organization”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 2, pp. 9-22. DOI: 10.28995/2073-6304-2018-2-9-22.
- Bolshakova, Yu.M. and Bolshakov, S.N. (2023), “System dynamic model of strategic motivation management of corporations in transition economies”, *Regional problems of economic transformation*, no. 10 (156), pp. 5-13.
- Ilina, L.I. and Ruzhanskaya, N.V. (2023), “Formation of universal competence in the field of financial literacy in higher education institutions of the Komi Republic given regional and university specifics”, *Vestnik of the Komi Republican Academy of State Service and Administration. Theory and practice of administration*, no. 2 (40). pp. 47-53.
- Malisi, C. and Ley, J. (2020), “Bausparkasse Schwäbisch Hall AG: Strategische Personalplanung in der digitalen Transformation – ein Praxisbericht”, *Strategische Personalplanung*. Herausgegeben von Jutta Rump; Silke Eilers. Springer Berlin Heidelberg (= IBE-Reihe), Berlin, Heidelberg, pp. 205-216.
- Page, S.E. (2008), *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools and Societies*, Princeton University Press, Princeton, USA.
- Pommerening, C. (2020), *New Leadership im Finanzsektor: So gestalten Banken aktiv den digitalen und kulturellen Wandel*, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, DOI: 10.1007/978-3-658-28301-8.
- Volodina, O.V. (2012), “Personnel quality assessment in a production unit in time of modernisation of Russian economy”, *RSUH/RGGU Bulletin. “Economics. Management. Law” Series*, no. 10 (90). pp. 50-59.

Zvyagintseva, O.P. and Shcherbakov, A.S. (2024), "Trends in human resources assessment in the modern digital space", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 2. pp. 10-21. <https://doi.org/10.28995/2782-2222-2024-2-10-21>.

Информация об авторе

Сергей Н. Большаков, доктор экономических наук, профессор, Коми республиканская академия государственной службы, Республика Коми, Сыктывкар, Россия; 167982, Россия, Республика Коми, Сыктывкар, ул. Коммунистическая, д. 11; snbolshakov@gmail.com

Information about the author

Sergei N. Bolshakov, Dr. of Sci. (Economics), professor, Komi Republican Academy of Public Administration, Komi Republic, Syktyvkar, Russia; bld. 11, Kommunisticheskaya Street, Syktyvkar, Komi Republic, Russia, 167982; snbolshakov@gmail.com