

УДК 35.08

DOI: 10.53315/2949-1177-2025-4-2-58-69

*Чадлаева Н.Е.*, кандидат экономических наук, доцент  
Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова  
г. Элиста, Российская Федерация  
E-mail: [darbak80@list.ru](mailto:darbak80@list.ru)

*Манджиева Э.Б.*, кандидат филологических наук, доцент  
Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова  
г. Элиста, Российская Федерация  
E-mail: [elinamandzhieva@yandex.ru](mailto:elinamandzhieva@yandex.ru)

*Ленкова Т.В.*, старший преподаватель  
Калмыцкий государственный университет им. Б.Б. Городовикова  
г. Элиста, Российская Федерация  
E-mail: [talenkova@yandex.ru](mailto:talenkova@yandex.ru)

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УЧРЕЖДЕНИИ

*Аннотация.* Управление человеческими ресурсами является неотъемлемой частью современной системы управления. Технологии, растущая конкуренция и социально-экономические факторы требуют новых подходов к управлению человеческими ресурсами в государственных учреждениях. Для повышения эффективности деятельности госучреждений необходимо совершенствовать администрирование, используя соответствующие методы, функции и приемы, именно поэтому роль эффективных методов управления кадрами становится решающим фактором конкурентоспособности любой организации.

*Ключевые слова:* методы и функции управления персоналом, государственная гражданская служба, кадровая политика.

UDC 35.08

DOI: 10.53315/2949-1177-2025-4-2-58-69

*Chadlaeva N.E., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov  
Elista, Russian Federation  
E-mail: darbak80@list.ru*

*Mandzhieva E.B., Candidate of Philological Sciences, Associate Professor,  
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov  
Elista, Russian Federation  
E-mail: elinamandzhieva@yandex.ru*

*Lenkova T.V., Senior Lecturer,  
Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov  
Elista, Russian Federation  
E-mail: talenkova@yandex.ru*

## IMPROVEMENT OF HR POLICY IN A STATE INSTITUTION

*Abstract.* Human resource management is an integral part of the modern management system. Technologies, growing competition and socio-economic factors require new approaches to human resource management in government agencies. To improve the efficiency of government agencies, it is necessary to improve human resource management using appropriate methods, functions and techniques. Therefore, the role of effective human resource management methods becomes a decisive factor in the competitiveness of any organization.

*Keywords:* methods and functions of personnel management, state civil service, personnel policy.

## ВВЕДЕНИЕ

Роль эффективных методов управления человеческими ресурсами становится решающим фактором конкурентоспособности любой организации. Непрерывное обучение и расширение прав и возможностей сотрудников являются ключевыми факторами повышения производительности труда в условиях санкций и ограниченных ресурсов. Важность данного исследования подкрепляется необходимостью формулирования стратегий управления человеческими ресурсами, интегрирующих их в общие стратегии развития государственного учреждения.

Актуальность темы исследования заключается в том, что человеческие ресурсы, в отличие от других активов, обладают уникальными характеристиками. Их компетентность растет за счет опыта и профессионального развития, все это требует долгосрочного планирования и вложения инвестиций в обучение сотрудников госучреждения.

*Обсуждение.* Для обеспечения эффективного функционирования современной организации необходимо внедрение продуманной технологии управления персоналом. Такая технология включает процедуры подбора кадров, разработку методов мотивации, организацию мероприятий по личностному и профессиональному развитию сотрудников, а также механизм применения дисциплинарных мер. Формирование и реализация этих процессов чаще всего возлагаются на кадровые службы или внешних специалистов, что позволяет адаптировать систему управления к специфическим нуждам организации.

Практики управления человеческими ресурсами в госучреждении включают следующие ключевые элементы: активное планирование, равенство возможностей, личная ответственность, профессионализм сотрудников, дисциплина и политика стимулирования, соответствующая стандартам корпоративной культуры.

## МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Для проведения исследования были использованы общие методы научного познания, такие как сравнение, анализ, синтез, обобщение, которые позволили достичь цели исследования.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Сегодня ключевым условием объективной оценки человеческих ресурсов в госучреждении является четко организованный процесс сбора и обработки информации, который ложится в основу последующих аналитических процедур. В организации необходимо учитывать экономические условия и индивидуальные особенности сотрудников, чтобы добиться наилучшего результата в управлении персоналом.

Эффективность персонала – это не только эффективность сотрудников, но и продуктивность команд и компаний в целом за счет организации правильной среды в них. В России существует структурный вызов: редкость профиля сотрудника сочетается с его амбициозностью, он ориентирован на результат и умеет строить устойчивую, эффективную рабочую среду. Как правило, отдел персонала сталкивается в подборе с разными людьми. Одни желают строить хорошую карьеру, они успешны «вопреки правилам игры и среде», уже наработали навык нарушения процессов и правил, иначе в современных обстоятельствах никак нельзя. Другие ориентированы только на правила, процессы, иерархию, они не хотят их улучшать, так как в организациях, в которых они выросли как профессионалы, больше ценится стабильность и предсказуемость, нежели инициативность и желание оптимизировать систему.

В условиях глобальных изменений в экономике, технологиях и социальной сфере кадровая политика государственных организаций становится ключевым инструментом для обеспечения их устойчивости и конкурентоспособности. Оптимизация кадровой политики в организациях аграрного сектора является ключевым шагом к повышению её эффективности, улучшению качества производимой продукции и достижению стратегических целей.

В данной статье рассматривается формирование профессиональной и эффективной системы государственной гражданской службы Республики Калмыкия.

Программа «Развитие государственной гражданской службы Республики Калмыкия» разработана в целях реализации положений федерального законодательства о государственной гражданской службе в Республике Калмыкия. Сформирована правовая база по вопросам гражданской службы Республики Калмыкия, отнесенным к компетенции субъекта Российской Федерации.

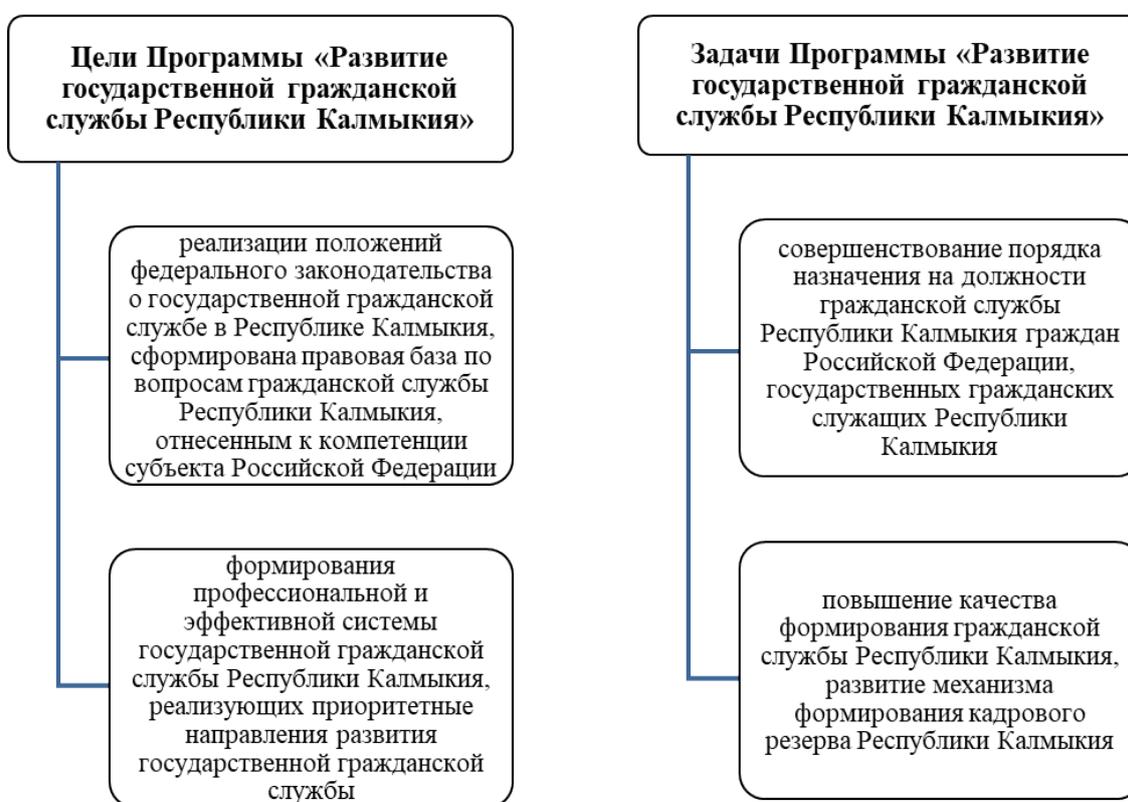


Рис. 1. Цели и задачи программы «Развитие государственной гражданской службы Республики Калмыкия».

Задачи Программы:

- совершенствование порядка назначения на должности гражданской службы Республики Калмыкия граждан Российской Федерации, государственных гражданских служащих Республики Калмыкия;
- повышение качества формирования гражданской службы Республики Калмыкия, развитие механизма формирования кадрового резерва Республики Калмыкия.

В настоящее время в Республике Калмыкия фактически замещают должности и осуществляют свою деятельность в органах исполнительной власти Республики Калмыкия 1051 государственных гражданских служащих (или 91,7% от общего количества в соответствии со штатным расписанием – 1146 мест).

Система управления гражданской службой Республики Калмыкия обеспечивает необходимый уровень кадрового состава гражданских служащих Республики Калмыкия, осуществление органами исполнительной власти Республики Калмыкия полномочий, возложенных на них. Сформированы правовые основы, организационные и экономические принципы ее функционирования.

Реализован комплекс мероприятий, направленных на внедрение мер противодействия коррупции на гражданской службе Республики Калмыкия.

В целях совершенствования порядка назначения на должности гражданской службы конкурсы на замещение вакантных мест проводятся по единой методике проведения конкурсов, утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 31 марта 2018 г. №397.

Кадровый резерв на гражданской службе сформирован во всех органах исполнительной власти республики. Его численность – 278 чел. (45% граждан и 55% гражданских служащих). 77% назначений осуществляется из кадрового резерва, в том числе из числа резервистов – победителей конкурса «Лидеры Калмыкии».

Проект «Лидеры Калмыкии» был инициирован Главой Республики Калмыкии Б.С. Хасиковым в 2019 году для приглашения в республику управленческих кадров, стимулирования молодежи. Целью конкурса являлись подготовка управленцев Калмыкии, привлечение в органы государственной власти, бизнес и общественную среду республики новых лидеров с инновационным мышлением (Постановление Правительства Республики Калмыкия от 31 марта 2023 г. № 112).

Однако даже самый релевантный опыт не гарантирует успеха. Дело в том, что абсолютно одинаковых условий не существует – всегда есть нюансы. Может измениться рыночная конъюнктура, внутренняя корпоративная культура или личная мотивация самого топ-менеджера. Иногда оказывается, что прежние достижения были обусловлены спецификой предыдущей компании или командой, которую нельзя просто перенести на новое место. Работодатели идут на это, чтобы минимизировать риски, особенно когда нужен быстрый результат. Удачные кейсы действительно встречаются, но есть и примеры, когда высокие ожидания не оправдываются. В конечном счете решение о повышенном окладе – это всегда баланс между потенциальной выгодой и скрытыми факторами, которые могут повлиять на результат.

Положительная практика применения института наставничества отмечена в Службе регулирования контрактной системы в сфере закупок Республики Калмыкия, Министерстве сельского хозяйства Республики Калмыкия, Министерстве экономики и торговли Республики Калмыкия, Министерстве по земельным и имущественным отношениям Республики Калмыкия.

В 2022-2024 гг. в рамках развития гражданской службы Республики Калмыкия проведена работа по совершенствованию законодательства о гражданской службе РК в части, касающейся внесения изменений в действующие нормативные правовые акты и принятия новых нормативных правовых актов. Необходимо корректировать кадровый резерв с учетом потребности органов исполнительной власти Республики Калмыкия. Информация о вакансиях была размещена в федеральной государственной информационной системе «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации», на официальных сайтах органов исполнительной власти Республики Калмыкия.

В 2025 году планируется продолжение работы по созданию единого информационного поля в сфере кадрового делопроизводства во всех органах исполнительной власти Республики Калмыкия. Необходимо усовершенствовать должностные регламенты гражданских служащих Республики Калмыкия.

Вместе с тем требуют совершенствования механизмы подбора кандидатов на должности гражданской службы Республики Калмыкия, технологии оценки гражданских служащих Республики Калмыкия. Необходимы совершенствование и детализация квалификационных требований к должностям гражданской службы Республики Калмыкия с учетом полномочий и направлений деятельности органов исполнительной власти Республики Калмыкия.

Выполненный объем финансирования Программы за счет средств республиканского бюджета составил 1796,1 тыс. рублей (табл. 1.).

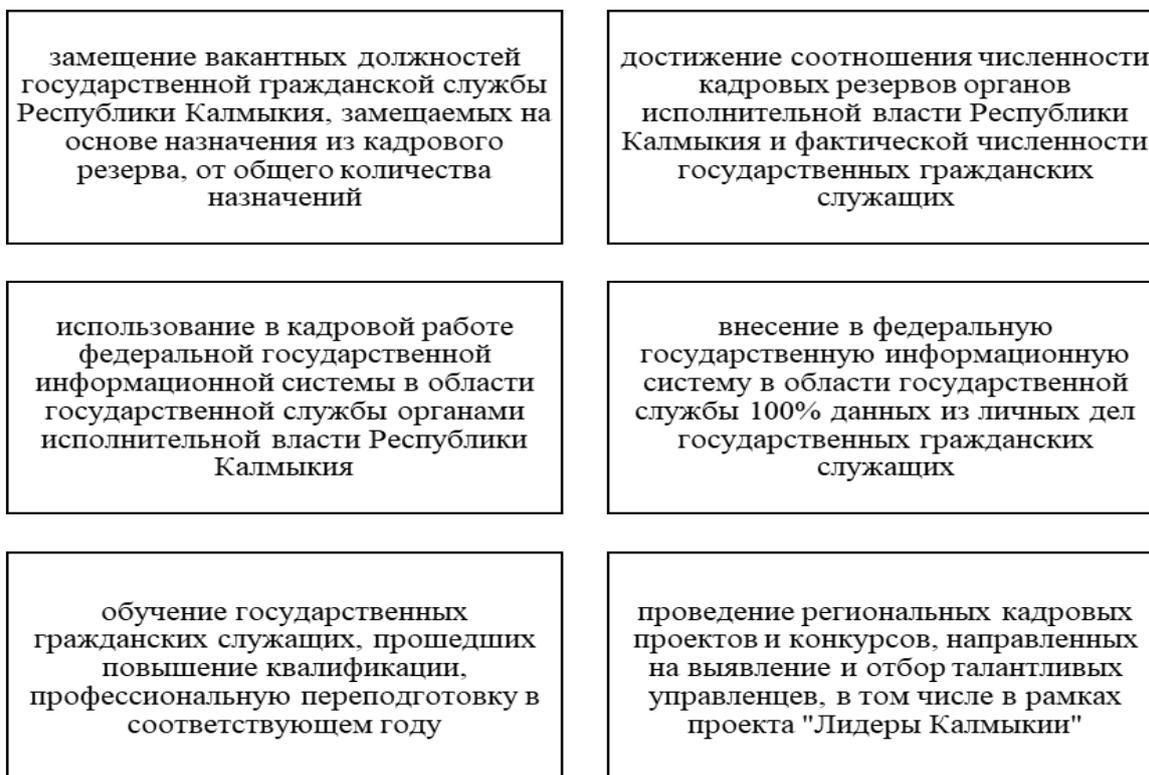
Таблица 1

Общий объем финансирования Программы «Развитие государственной гражданской службы Республики Калмыкия»

| Год реализации Программы «Развитие государственной гражданской службы Республики Калмыкия» | Общий объем финансирования Программы «Развитие государственной гражданской службы Республики Калмыкия» |
|--|--|
| 2022 год   | 598,7 тыс. руб.  |
| 2023 год   | 598,7 тыс. руб.  |
| 2024 год   | 598,7 тыс. руб.  |

Профессиональное развитие гражданских служащих Республики Калмыкия осуществляется в соответствии с государственным заказом субъекта на дополнительное профессиональное образование государственных гражданских служащих РК, замещающих должности государственной гражданской службы в органах исполнительной власти. Данный документ утверждается Главой Республики Калмыкия, а также соответствует индивидуальным планам профессионального развития гражданских служащих Республики Калмыкия.

Мероприятий по реализации указанной программы включают (рис. 2):



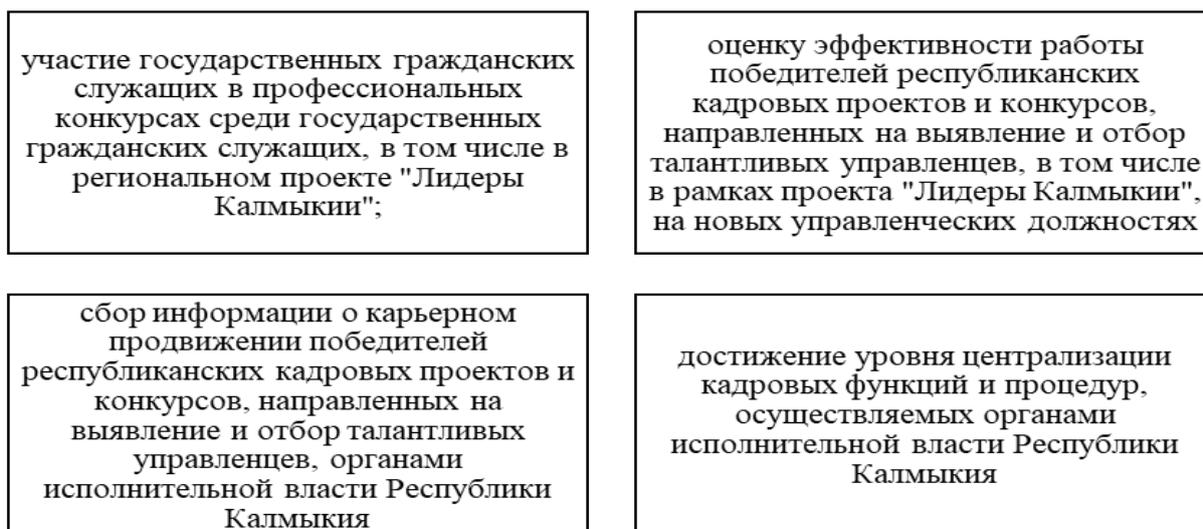


Рис. 2. Мероприятий по реализации программы «Развитие государственной гражданской службы Республики Калмыкия».

Таким образом, выполнение отдельных мероприятий данной программы будет осуществляться посредством заключения государственных контрактов (договоров, соглашений) между исполнителями программы и научными, образовательными и иными организациями Республики Калмыкия.

Основными элементами кадровой политики госучреждения являются: подбор, обучение, мотивация и оценка персонала. Они тесно взаимосвязаны и формируют единую систему управления персоналом (Тенденции развития кадровой политики [Электронный ресурс]). Рассмотрим каждый из этих элементов подробнее.

#### 1. Подбор персонала.

Подбор персонала – это процесс поиска, отбора и найма сотрудников, которые соответствуют требованиям организации. Этот этап является фундаментом кадровой политики, так как от качества подбора зависит успех всей организации.

Основные этапы подбора персонала:

1. Анализ вакансии – определение требований к кандидату, включая профессиональные навыки, личностные качества и опыт работы.
2. Поиск кандидатов – использование различных каналов: сайты по трудоустройству, социальные сети, кадровые агентства, рекомендации.
3. Отбор кандидатов – проведение собеседований, тестирований и оценки компетенций.
4. Принятие решения – выбор наиболее подходящего кандидата и оформление трудового договора.

Значение подбора персонала:

- Обеспечение организации квалифицированными кадрами.
- Снижение текучести персонала за счёт найма сотрудников, соответствующих корпоративной культуре.
- Повышение эффективности работы за счёт привлечения талантливых специалистов.

#### 2. Обучение персонала.

Обучение персонала – это процесс развития профессиональных и личностных компетенций сотрудников. Оно направлено на повышение квалификации, адаптацию к изменениям и подготовку кадрового резерва.

Основные методы обучения:

1. Внутреннее обучение – тренинги, семинары, мастер-классы, проводимые внутри организации.

2. Внешнее обучение – участие в курсах, конференциях и программах повышения квалификации.

3. Наставничество – передача опыта от более опытных сотрудников новичкам.

4. Электронное обучение – использование онлайн-платформ и дистанционных курсов.

Значение обучения персонала:

- Повышение производительности труда.

- Развитие инновационного потенциала организации.

- Снижение затрат на подбор новых сотрудников за счёт внутреннего кадрового резерва.

3. Мотивация персонала.

Мотивация персонала – это система стимулирования сотрудников к достижению целей организации. Она включает как материальные, так и нематериальные методы.

Основные инструменты мотивации:

1. Материальное вознаграждение – заработная плата, премии, бонусы, социальные льготы.

2. Нематериальное стимулирование – карьерный рост, признание заслуг, корпоративная культура, гибкий график работы.

3. Участие в управлении – вовлечение сотрудников в процесс принятия решений.

4. Создание комфортных условий труда – современное оборудование, удобное рабочее место, благоприятная атмосфера. Значение мотивации персонала:

- Повышение лояльности сотрудников.

- Снижение текучести кадров.

- Увеличение производительности и качества работы.

Таким образом, основные элементы кадровой политики – подбор, обучение, мотивация и оценка персонала – представляют собой взаимосвязанные компоненты, которые формируют целостную систему управления персоналом в государственном учреждении.

Каждый из этих элементов играет ключевую роль в обеспечении эффективности работы организации, в частности:

1. Подбор персонала является фундаментом кадровой политики, так как от качества найма сотрудников зависит успех всей организации. Грамотный подбор обеспечивает привлечение квалифицированных кадров, снижает текучесть персонала и способствует повышению производительности.

2. Обучение персонала направлено на развитие профессиональных и личностных компетенций сотрудников. Оно позволяет адаптировать персонал к изменениям, повысить квалификацию и сформировать кадровый резерв, что способствует инновационному развитию организации.

3. Мотивация персонала стимулирует сотрудников к достижению целей организации. Использование как материальных, так и нематериальных методов мотивации повышает лояльность сотрудников, снижает текучесть кадров и улучшает качество работы.

Таким образом, эффективная кадровая политика, основанная на комплексном подходе к подбору, обучению, мотивации и оценке персонала, способствует устойчивому развитию государственной организации и достижению её стратегических целей.

Кадровая политика в сельскохозяйственных организациях требует комплексного подхода, учитывающего специфику отрасли, современные вызовы и тенденции. Рассмотрим особенности кадровой политики в сельскохозяйственных организациях (рис. 3) (Иванов, Петрова, 2024).

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Специфика отрасли               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Сельское хозяйство требует специализированных знаний и навыков, связанных с агротехнологиями, мелиорацией, животноводством и другими направлениями</li> </ul> |
| Сезонность труда                | <ul style="list-style-type: none"> <li>В сельском хозяйстве наблюдается сезонный характер работы, что влияет на занятость и кадровое планирование</li> </ul>   |
| Территориальная удалённость     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Многие сельскохозяйственные предприятия расположены в удалённых районах, что усложняет привлечение квалифицированных кадров</li> </ul>                        |
| Недостаток молодых специалистов | <ul style="list-style-type: none"> <li>В отрасли наблюдается дефицит молодых кадров, что связано с низкой привлекательностью сельской местности для молодёжи</li> </ul>                              |

Рис. 3. Особенности кадровой политики в сельскохозяйственных организациях.

Проблемы кадровой политики в сельском хозяйстве:

- Недостаток квалифицированных кадров, многие организации сталкиваются с нехваткой специалистов, обладающих современными знаниями и навыками.
- Низкий уровень мотивации.
- Отток кадров, молодые специалисты и опытные работники часто уезжают в большие города в поисках лучших условий труда и жизни.
- Недостаточное обучение и развитие, не уделяется должное внимание обучению и повышению квалификации сотрудников.

На рисунке 4 рассмотрим тенденции развития кадровой политики в сельском хозяйстве (Козлов, Смирнова. 2025: 78).



Решение проблем и внедрение инновационных подходов к управлению персоналом позволят повысить эффективность сельскохозяйственного производства и обеспечить устойчивое развитие отрасли (Колобова, 2008: 218).

Проведенные исследования позволили выделить направления развития кадровой политики в госучреждениях (рис. 5).

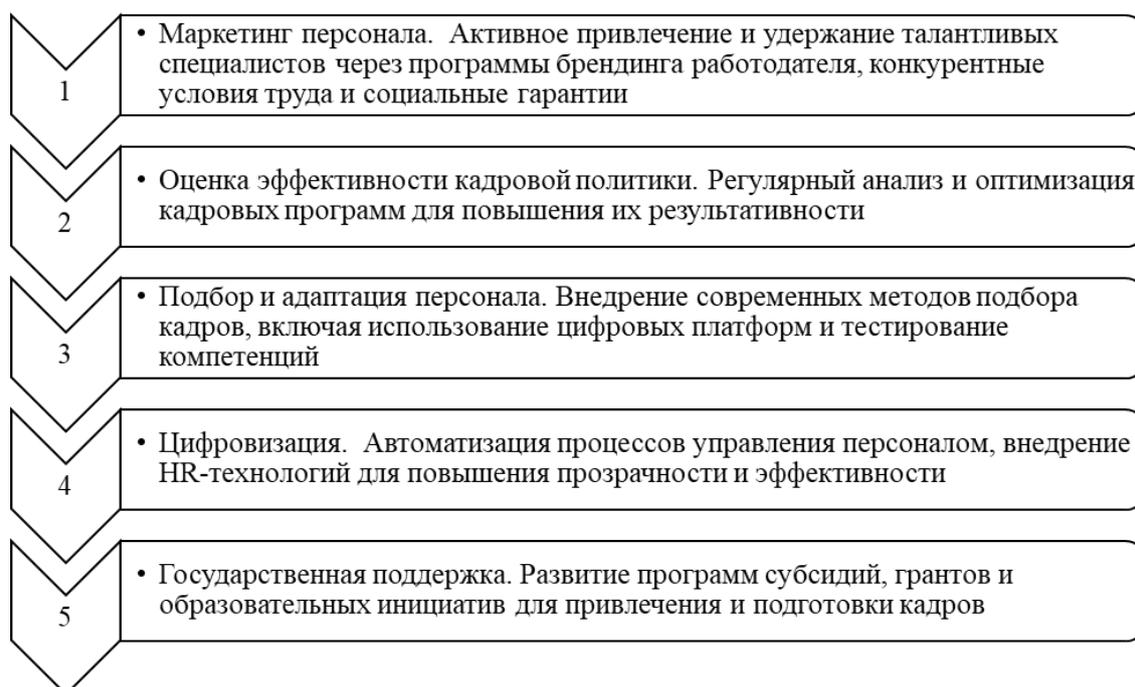


Рис. 5. Направления развития кадровой политики в государственных учреждениях.

Развитие кадровой политики в России требует комплексного подхода, включающего современные технологии, обучение, гибкие формы занятости и социальные инициативы. Эти направления способствуют повышению эффективности управления персоналом и обеспечению устойчивого развития организаций.

Федеральный проект «Кадры в АПК» направлен на обеспечение агропромышленного комплекса квалифицированными кадрами, повышение престижа аграрных профессий и развитие сельских территорий. В рамках этого проекта научно-производственная организация может реализовать следующие мероприятия по развитию кадровой политики (Сидоров, Кузнецова, 2025: 51):

1. Образовательные инициативы, включающие создание образовательных программ, включающих разработку и внедрение курсов повышения квалификации и переподготовки сотрудников, ориентированных на современные технологии и инновации в АПК, сюда стоит отнести партнёрство с вузами и колледжами, организацию стажировок и практик для студентов аграрных специальностей, а также организацию тренингов и семинаров.

2. Создание условий для трудоустройства и карьерного роста молодых кадров, включая программы наставничества и поддержки, организация ярмарок вакансий, утверждения стипендий и грантов аграрных специальностей с последующим трудоустройством в организации.

3. Создание и современное оснащение рабочих мест современным оборудованием и технологиями для повышения эффективности труда, сюда стоит отнести улучшение условий жизни сотрудников, включая жильё, транспорт и социальные объекты в сельской местности.

4. Формирование кадрового резерва.

5. Повышение престижа аграрных профессий с привлечением медиакампаний, а также использование СМИ и социальных сетей для популяризации аграрных профессий и достижений организации.

6. Международное сотрудничество, включающее привлечение иностранных специалистов для обмена знаниями.

7. Мониторинг и оценка эффективности кадровой политики, а именно проведение всевозможных опросов и анкетирования для выявления потребностей и предложений сотрудников.

8. Цифровизация HR-процессов, обучение сотрудников работе с новыми технологиями, такими как искусственный интеллект, большие данные и IoT.

9. Социальная ответственность, включающая участие в проектах, направленных на развитие инфраструктуры и улучшение качества жизни в сельской местности, а также экологические инициативы, направленные на экологическую безопасность и устойчивое развитие села в целом.

Кадровая политика в сельскохозяйственных организациях имеет ряд особенностей, обусловленных спецификой отрасли, такими как сезонность труда, территориальная удалённость и недостаток молодых специалистов. Основные проблемы включают нехватку квалифицированных кадров, низкий уровень мотивации, отток работников и недостаточное внимание к обучению и развитию персонала.

Для решения этих проблем и обеспечения устойчивого развития сельского хозяйства необходимо внедрение современных подходов, включая цифровизацию, формирование кадрового резерва, улучшение условий труда и активное привлечение молодёжи. Федеральный проект «Кадры в АПК» предлагает комплекс мер, направленных на повышение престижа аграрных профессий, развитие образовательных инициатив, укрепление инфраструктуры и международное сотрудничество.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ключевые направления развития кадровой политики в госучреждениях включают маркетинг персонала, оценку эффективности кадровых программ, гибкие формы занятости, инновационные подходы к обучению и устойчивое развитие. Реализация этих мер требует системного подхода, активного взаимодействия с образовательными учреждениями, органами государственной власти и отраслевыми партнёрами.

В заключение можно сделать вывод о том, что, успешная кадровая политика в госучреждениях должна быть ориентирована на преодоление текущих вызовов, внедрение современных технологий и создание привлекательных условий для работы и жизни на государственной службе. Это позволит не только укрепить кадровый потенциал, но и обеспечить конкурентоспособность организации и устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

### *Литература*

Постановление Правительства Республики Калмыкия от 31 марта 2023 г. №112. [Электронный ресурс]. – URL: <https://kalmregion.ru/dokumenty/postanovleniya-pravitelstva-respubliki-kalmykiya/postanovlenie-pravitelstva-respubliki-kalmykiya-ot-31-marta-2023-g-112/>

Иванов А.А., Петрова В.М. Современные подходы к управлению персоналом в сельскохозяйственных организациях // Агропромышленный комплекс: проблемы и перспективы. 2024. № 3. С. 45-52.

Козлов Д.В., Смирнова О.А. Роль цифровых технологий в подготовке кадров для АПК: анализ Федерального проекта // Научный журнал «Агроинновации». 2025. № 3. С. 78-84.

Колобова А.И. Организация производства на предприятиях АПК: учебное пособие для вузов / А.И. Колобова; АГАУ. 3-е изд., доп. и перераб. Барнаул: Изд-во АГАУ, 2008. 398 с. Загл. с титул. экрана. Имеется печ. аналог. Текст: электронный. Сайт Алтайского ГАУ ЭК библиотеки.

Николаев С.В., Егорова М.А. Оценка эффективности инвестиций в кадровую политику АПК в рамках Федерального проекта // Экономика и управление в сельском хозяйстве. 2025. № 2. С. 22-28.

Сидоров К.Л., Кузнецова Е.В. Инновационные подходы к подготовке кадров в рамках Федерального проекта «Кадры в АПК» // Вестник аграрной науки. 2025. № 1. С. 45-51.

Тенденции развития кадровой политики [Электронный ресурс]. – URL: <https://moluch.ru/archive/507/111538/>.

Цели кадровой политики [Электронный ресурс]. – URL: <https://sovman.ru/en/article/10011/>.

### References

Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kalmykiya ot 31 marta 2023 g. № 112. [Resolution of the Government of the Republic of Kalmykia] [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://kalmregion.ru/dokumenty/postanovleniya-pravitelstva-respubliki-kalmykiya/postanovlenie-pravitelstva-respubliki-kalmykiya-ot-31-marta-2023-g-112/>

Ivanov A.A., Petrova V.M. Sovremennye podhody k upravleniyu personalom v sel'skohozyajstvennyh organizacijah [Modern approaches to personnel management in agricultural organizations] // Agropromyshlennyy kompleks: problemy i perspektivy. – 2024. – № 3. – S. 45–52.

Kozlov D.V., Smirnova O.A. Rol' cifrovyyh tekhnologij v podgotovke kadrov dlya APK: analiz Federal'nogo proekta [The role of digital technologies in training personnel for the agro-industrial complex: analysis of the Federal project] // Nauchnyj zhurnal «Agroinnovacii». – 2025. – № 3. – S. 78–84.

Kolobova, A. I. Organizaciya proizvodstva na predpriyatiyah APK : uchebnoe posobie dlya vuzov [Organization of production at enterprises of the agro-industrial complex: a textbook for universities] / A. I. Kolobova ; AGAU. - 3-e izd., dop. i pererab. - Barnaul : Izd-vo AGAU, 2008. - 398 s. - Zagl. s titul. ekrana. – Imeetsya pech. analog. - Tekst : elektronnyj.. Sajt Altajskogo GAU EK biblioteki.

Nikolaev S.V., Egorova M.A. Ocenka effektivnosti investicij v kadrovuyu politiku APK v ramkah Federal'nogo proekta [Evaluation of the effectiveness of investments in the personnel policy of the agro-industrial complex within the framework of the Federal project] // Ekonomika i upravlenie v sel'skom hozyajstve. – 2025. – № 2. – S. 22–28.

Sidorov K.L., Kuznecova E.V. Innovacionnye podhody k podgotovke kadrov v ramkah Federal'nogo proekta «Kadry v APK» [Innovative approaches to personnel training within the framework of the Federal project “Personnel in the Agro-Industrial Complex”] // Vestnik agrarnoj nauki. – 2025. – № 1. – S. 45–51.

Tendencii razvitiya kadrovoj politiki [Trends in the development of personnel policy] [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://moluch.ru/archive/507/111538/>.

Celi kadrovoj politiki [Objectives of personnel policy] [Elektronnyj resurs]. – URL: <https://sovman.ru/en/article/10011/>.