

Ботенёва Марина Владимировна
ООО «Первая линия»
Уральский государственный экономический университет

Доступность внедрения человекоцентричных технологий малыми и средними предприятиями

Аннотация. Малые и средние предприятия сталкиваются с ресурсными ограничениями, которые традиционно считаются барьером для внедрения современных управленческих инноваций, включая человекоцентричные технологии. Цель исследования – обосновать доступность таких технологий для малых и средних предприятий через авторский принцип достаточности. Методологической основой выступил сравнительный анализ традиционных и адаптированных к современным условиям инструментов управления персоналом. Доказано, что замена дорогостоящих элементов управленческих систем на функционально эквивалентные доступные инструменты позволяет сохранить эффект субъектности работника без увеличения финансовой нагрузки на предприятие. Результатом реализации принципа становится трансформация роли сотрудника от пассивного исполнителя к активному соучастнику производственной деятельности. Выводы исследования могут быть использованы для разработки стратегий устойчивого развития малых и средних предприятий в условиях экономической нестабильности.

Ключевые слова: малые и средние предприятия, человекоцентричные технологии, управление персоналом, принцип достаточности, субъектность работника, инновации в менеджменте.

Boteneva Marina Vladimirovna
LLC «First Line»
Ural State University of Economics

Accessibility of the introduction of human-centered technologies by small and medium-sized enterprises

Annotation. Small and medium-sized enterprises face resource constraints, which are traditionally considered a barrier to the introduction of modern management innovations, including human-centered technologies. The purpose of the study is to substantiate the availability of such technologies for small and medium-sized enterprises through the author's principle of sufficiency. The methodological basis was a comparative analysis of traditional and personnel management tools adapted to modern conditions. It is proved that the replacement of expensive elements of management systems with functionally equivalent available tools makes it possible to maintain the effect of employee subjectivity without increasing the financial burden on the enterprise. The result of the implementation of the principle is the transformation of the employee's role from a passive performer to an active participant in production activities. The findings of the study can be used to develop strategies for the sustainable development of small and medium-sized enterprises in conditions of economic instability.

Key words: small and medium-sized enterprises, human-centric technologies, HR-management, principle of sufficiency, employee agency, management innovations.

В условиях цифровой трансформации, перехода к моделям Общества 5.0 [7] и хронического дефицита квалифицированных кадров устойчивость малого и среднего бизнеса всё чаще определяется не масштабом финансовых вложений, а качеством управления человеческим потенциалом [10]. Традиционные административно-контрольные практики, ориентированные на унификацию операций и минимизацию издержек на персонал, демонстрируют снижение эффективности в волатильной внешней

среде. На смену им приходят человекоцентричные технологии, рассматривающие работника не как пассивный ресурс или объект директивного контроля, а как активного субъекта организационно-экономических отношений, чья мотивация и профессиональное развитие служат основой для обеспечения стабильности и достижения ключевых бизнес-целей [6]. Однако их внедрение сталкивается с фундаментальным противоречием: с одной стороны, исследователи отмечают высокие барьеры для МСП в части финансовых ограничений, IT-инфраструктуры и специализированных компетенций [9]; с другой стороны доказано, что селективное применение низкочастотных человекоцентричных практик способно обеспечивать рост операционной эффективности за счёт формирования субъектности персонала и согласования его индивидуальных целей с результатами предприятия [3]. При этом субъектность понимается как активное соучастие работника в производственно-экономической деятельности, способность к самостоятельному целеполаганию, инициативному действию и принятию ответственности в рамках организационных процессов [1], [8].

Несмотря на значительный интерес к теме человекоцентричности в крупном корпоративном секторе, теоретико-методические основы адаптации этих подходов к условиям МСП остаются фрагментарными. В научной литературе отсутствует верифицированный инструментарий, позволяющий заменить дорогостоящие корпоративные HR-системы на функционально эквивалентные, ресурсно доступные инструменты без утраты эффекта субъектности работника. Это создаёт методический пробел, сдерживающий финансовую стабильность и конкурентоспособность МСП, которые, обладая высокой организационной гибкостью, зачастую не могут преодолеть разрыв между декларативной готовностью к инновациям и их практической реализацией.

Целью настоящего исследования является выявление условий и разработка методического подхода к внедрению человекоцентричных технологий в управление персоналом МСП, обеспечивающего достижение финансовой стабильности через трансформацию роли работника из технологического исполнителя в активного соучастника производственно-экономической деятельности. Для её достижения в работе сформулирован авторский «принцип достаточности», предполагающий замену масштабных корпоративных HR-инвестиций на селективное внедрение 3-5 доступных практик, верифицирующих субъектность через метрики eNPS [11] и вовлечённости [12].

Научная новизна исследования заключается в эмпирическом обосновании причинно-следственной связи между применением ЧЦТ и экономическими результатами МСП. На основе корреляционно-регрессионного анализа данных трёх предприятий (2020–2024 гг.) доказано, что рост показателей eNPS и вовлечённости выступает статистически значимым фактором увеличения производительности труда и выручки, а также снижения текучести кадров.

Практическая значимость работы состоит в разработке тиражируемого алгоритма внедрения, адаптированного к ресурсным ограничениям МСП, что позволяет рассматривать человекоцентричные технологии не как затратную статью, а как стратегический инструмент обеспечения операционной эффективности и устойчивого развития в условиях нестабильности внешней среды [14], [15].

Эмпирическую базу исследования составили данные трёх предприятий МСП, функционирующих в секторах производства и дистрибуции пищевой промышленности, обозначенные в настоящей статье как предприятия А, Б и В. Выборка формировалась по принципу типичности: компании столкнулись с необходимостью внедрения человекоцентричных технологий в условиях ограниченных ресурсов в период 2020-2024 гг. Общая численность персонала исследуемых субъектов варьировалась от 113 до 500 человек. Предприятия, включенные в выборку, находились на разных стадиях жизненного цикла. Предприятие А находится на стадии зрелости, предприятие Б – на стадии упадка, предприятие В – на стадии роста.

Информационную основу составили внутренняя отчётность предприятий (формы П-4, данные о выручке и производительности труда), результаты регулярных ежеквартальных замеров индекса лояльности персонала (eNPS) и вовлечённости. Для обеспечения достоверности данных автор, являющийся практикующим руководителем структур управления персоналом, реализовал метод включённого наблюдения, что позволило верифицировать количественные показатели качественными выводами о трансформации организационной культуры.

Методологический аппарат исследования включал сравнительный анализ доступности HR-технологий для предприятий разного размера, корреляционно-регрессионный анализ временных рядов (ежеквартальные данные за 4 года) для выявления связи между метриками лояльности и вовлеченности персонала и экономическими результатами (выручка, производительность), метод экспертных оценок адаптации корпоративных практик под ресурсные ограничения МСП. Статистическая обработка данных проводилась с использованием экономико-математических непараметрических методов для анализа различий между фактическими данными в выборке и теоретическими результатами, обоснованными автором. Корректировка данных проводилась с помощью тестов Бриша-Годфри и Уайта для проверки автокорреляции полученных результатов. Применение принципа достаточности позволило сегментировать технологии по критерию «доступность и эффективность», исключив из рассмотрения инструменты с избыточной стоимостью для сегмента МСП.

В современных условиях дефицита кадров и волатильности рынков эффективность системы управления персоналом перестаёт определяться исключительно объёмом затрат на администрирование и смещается в сторону способности формировать субъектную позицию работника. Авторская трактовка человекоцентричных технологий управления персоналом базируется не на статичном свойстве инструмента, а на динамическом результате его внедрения, которое оценивается через два ключевых фильтра:

- фактор субъектности – степень, в которой технология трансформирует работника из пассивного исполнителя в активного участника, предоставляя право на выбор, инициативу, обратную связь и профессиональную ошибку;
- фактор согласования интересов – уровень связности личных целей работника (развитие, безопасность, смыслы) с бизнес-результатами предприятия (прибыль, производительность, устойчивость).

На основе данных критериев разработана матрица оценки уровня человекоцентричности, позволяющая дифференцировать технологии контроля и технологии развития независимо от их формального названия (таблица 1).

Таблица 1 – Матрица оценки уровня человекоцентричности технологии управления персоналом

Признак	Низкая субъектность	Высокая субъектность
Высокая эффективность (Согласование интересов)	РИСК ЭКСПЛУАТАЦИИ (низкий уровень человекоцентричности) Человек как ресурс Риск выгорания Высокие зарплаты без права голоса. Сотрудник лоялен из-за денег, но не проявляет инициативы. Зависимость от рынка труда	СИНЕРГИЯ (высокий уровень человекоцентричности) Партнерство Согласованность интересов Вовлеченность Технологии развития, где работник влияет на решения (субъектность), а его выгода связана с результатом компании (интересы).

<p>Низкая эффективность (Разрыв интересов)</p>	<p>КОНТРОЛЬ И ДАВЛЕНИЕ</p> <p>Микроменеджмент Стагнация</p> <p>Технологии контроля, директивного управления, штрафы. Эффективны краткосрочно, но ведут к выгоранию</p>	<p>ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ (средний уровень человекоцентричности) Право на ошибку Зона обучения</p> <p>Обучение, тимбилдинги без связи с целями бизнеса. Сотрудник растет, но есть риск ухода к конкурентам.</p>
---	---	--

Источник: составлено автором на основе анализа научных источников и эмпирических данных

Как показывает авторский анализ, одна и та же технология (например, KPI, геймификация, цифровая платформа адаптации) может функционировать как инструмент контроля или как инструмент развития в зависимости от ценностей, процедур и степени участия работников в её настройке. Человекоцентричность достигается не заменой технологий контроля технологиями развития, а их осознанной комбинацией, где регламентация обеспечивает предсказуемость, а инструменты развития наполняют среду возможностями для роста субъектности.

Прямое тиражирование практик крупных корпораций (Росатом [5], Сбербанк [4]) в МСП экономически нецелесообразно. Анализ барьеров внедрения показывает, что МСП сталкиваются с ограничениями по четырём направлениям: финансовые ресурсы (стоимость программного обеспечения, привлечение внешних консультантов), человеческие ресурсы (отсутствие выделенных специалистов службы управления персоналом (СУП)), компетенции (недостаток знаний в области HR-инноваций) и IT-инфраструктура (отсутствие систем автоматизации) (таблица 2).

Таблица 2 – Дифференциация возможности внедрения человекоцентричных технологий по масштабу предприятия

Технология	МСП (до 100 чел.)	Средние (100-500)	Крупные (до 500)	Ограничивающие факторы для МСП
Наставничество (корпоративное)	Частично (адаптируется)	Доступно	Доступно	Требуется поддержка при внедрении опытных коллег
Цифровые платформы адаптации (LMS)	Недоступно	Частично	Доступно	Стоимость лицензий, IT- поддержка, контент
Пульс-опросы; eNPS	Доступно	Доступно	Доступно	Минимальны, зависят от компетенций СУП
Оценка 360 градусов	Частично	Доступно	Доступно	Временные затраты, потребность в автоматизации

Гибкий график; удалённая работа	Доступно	Доступно	Доступно	Минимальны
Фабрика идей	Доступно	Доступно	Доступно	Минимальны, зависят от компетенций менеджмента
ИИ в подборе кадров; Ассесмент- центры	Недоступно	Недоступно Частично доступно	Доступно	Очень высокая стоимость, ИТ- инфраструктура, компетенции

Источник: составлено автором на основе включенного наблюдения

Анализ представленной матрицы и данных таблицы 2 позволяет автору сделать следующие выводы.

1. Для малых предприятий (до 100 чел.) доступны преимущественно «низкозатратные» человекоцентричные технологии: гибкий график, нематериальное признание, прямая коммуникация. Это подтверждает авторский принцип достаточности – замена дорогостоящих инструментов на функционально эквивалентные доступные аналоги.

2. Средние предприятия (100-500 чел.) имеют доступ к расширенному набору технологий, однако ключевые барьеры сохраняются: стоимость ИТ-инфраструктуры, дефицит методических компетенций, риск ухода подготовленных кадров.

3. Наиболее проблемными для МСП остаются технологии, требующие значительных инвестиций: AI-фильтрация, ассесмент-центры, VR-обучение, грейдинговые системы. Это обосновывает необходимость разработки адаптированных решений для сегмента МСП.

В контексте данного исследования это означает, что внедрение человекоцентричных технологий в МСП возможно не через копирование практик крупного бизнеса, а через реализацию принципа достаточности – выбора инструментов, соответствующих ресурсным возможностям предприятия. Для преодоления данного разрыва автором и был сформулирован принцип достаточности, предполагающий замену дорогостоящих корпоративных систем на функционально эквивалентные, ресурсно-доступные инструменты при условии сохранения эффекта субъектности. Приведем примеры функциональной замены для МСП:

1. Наставничество: крупный бизнес (Росатом, Сбербанк) использует сертифицированные эксперты-наставники, обученные менторы, карьерные консультанты. Для МСП: «Бадди-система» [13] – за новичком закрепляют коллегу равного уровня для вопросов «без галстуков», наблюдение за работой опытного коллеги без отрыва от работы;

2. Индивидуальные треки развития: крупный бизнес: выбор обучающих треков (Сбербанк), дорожные карты компетенций (Росатом). Для МСП: встречи «руководитель и подчиненный» раз в квартал (обсуждение 1-2 ключевых навыков, перспектив развития, карьерного роста), «трекер» в Excel (цели видны обоим), обучение через включение в новые задачи;

3. Цифровая среда обучения: крупный бизнес использует корпоративное приложение (Сбербанк), база отраслевых практик (Росатом). Адаптация для МСП: База знаний в едином пространстве для сбора документов (сотрудники сами загружают кейсы, специальную литературу, информационные материалы с тренингов), «группы обмена опытом» – 15 минут на обсуждения еженедельно;

4. Обратная связь и eNPS: крупный бизнес использует автоматизированные пульс-опросы. Адаптация для МСП: пульс-опрос через Яндекс-формы (2-3 вопроса в месяц), проект «Прямая линия с руководителем», формирование публичного плана изменений;

5. Карьерные треки: крупный бизнес использует автоматизированную систему карьерного роста (Сбербанк). Адаптация для МСП: матрица компетенций (чёткое понимание, как должность и навыки работника коррелируют с уровнем дохода), публичное признание (доска почёта, благодарность при коллективе, письма семье).

Эти примеры демонстрируют реализацию принципа достаточности через замену дорогостоящих систем на доступные инструменты при сохранении процесса развития субъектности работника без избыточных капитальных затрат, обеспечивая баланс интересов работника и работодателя в условиях ограниченных ресурсов.

Гипотеза исследования основывалась на утверждении о том, что повышение субъектности работников через применение ЧЦТ обеспечивает согласованность интересов работодателя и работников, что приводит к статистически значимому росту производительности труда и выручки предприятия. Для её проверки проведён корреляционно-регрессионный анализ на базе трёх предприятий МСП в 2020–2024 гг.

Первичный расчёт корреляционных матриц показал, что наибольшее влияние на выручку и производительность труда оказывают показатели eNPS, вовлечённости и факт внедрения HR-мероприятий. Методом пошагового исключения незначимых переменных ($p \geq 0,05$) и проверки на мультиколлинеарность были построены следующие регрессионные модели зависимости производительности труда от индикаторов субъектности:

Предприятие А (производство): $Y = -1981,78 + 102,53 \times B$ (где B – eNPS, $R^2 = 0,766$, $F_{расч} = 42,71 \geq F_{крит} = 4,6$);

Предприятие Б (дистрибуция): $Y = -7055,75 + 294,09 \times B$ (где B – eNPS, $R^2 = 0,733$, $F_{расч} = 38,44 \geq F_{крит} = 4,6$);

Предприятие В (производство): $Y = -1562,67 + 112,46 \times B$ (где B – вовлечённость, $R^2 = 0,502$, $F_{расч} = 14,10 \geq F_{крит} = 4,6$).

Качество моделей подтверждено тестами Бриша-Годфри (отсутствие автокорреляции остатков, $p \geq 0,05$) и Уайта (отсутствие гетероскедастичности, $p \geq 0,05$). На основе анализа панельных данных 3 предприятий (2020-2024 гг.) автором установлено, что рост eNPS на 1 пункт ассоциируется с увеличением производительности труда на 102-294 условных единицы в зависимости от отрасли и фазы жизненного цикла предприятия. Общая текучесть кадров в выборке снизилась в диапазоне от 9 до 37,5%, а производительность труда возросла в диапазоне от 71,3 до 180%.

Эти результаты позволяют трактовать eNPS и вовлечённость как интегральные индикаторы согласованности интересов, количественно отражающие степень признания работника субъектом организационно-экономических отношений. Статистическая значимость коэффициентов доказывает, что ЧЦТ выступают мультипликатором операционной эффективности, трансформируя человеческий потенциал в драйвер роста выручки.

Разработанная модель внедрения ЧЦТ в МСП структурирована в четыре последовательных этапа, каждый из которых сопровождается метриками контроля.

Первый этап: диагностика готовности (1-2 месяца), включает оценку текущего состояния системы управления персоналом, анализ причин текучести кадров, фиксацию готовности собственника к партнёрской позиции. Критерий выполнения основывается на выявлении ≥ 3 ключевых барьеров.

Второй этап: выбор и адаптация технологий (2-3 месяца), включает применение фильтра «субъектность и доступность», бенчмаркинг «затраты-выгоды». Критерий выполнения выражается в динамике отсутствия или минимальной стоимости внедрения $\leq 1\%$ от ФОТ, соответствии матрице эффективности.

Третий этап: пилотное внедрение (3-6 месяцев), включает запуск в ограниченных подразделениях (фабрика идей, регулярная обратная связь, обучение руководителей). Критерий выполнения выражается в наличии ≥ 10 реализованных предложений за квартал, проведении не менее 80% запланированных встреч руководства и работников.

Четвертый этап: масштабирование и мониторинг (6-12 месяцев): расширение на все подразделения, ежеквартальный пересмотр метрик, формализация в локальных нормативных актах. Критерий выполнения связан с достижением охвата до 80% персонала, достижением целевых значений eNPS и производительности.

Ключевым элементом устойчивости внедрения является матрица распределения ответственности между службой управления персоналом и линейными руководителями, а также учёт операционных рисков. Выделены основные угрозы: перегрузка работников службы управления персоналом, нарушение связи у работников предприятия с корпоративной культурой при гибридном формате, неопределённость в стимулировании и оппортунизм части персонала. Методы их минимизации включают фокус на 1-2 приоритетных изменениях в квартал, обязательные коммуникационные карты, публичное поощрение лидеров изменений и поэтапное вовлечение через демонстрацию «быстрых побед».

Важно учесть, что без сформированной субъектности собственника внедрение ЧЦТ остаётся декларативным. Успешная трансформация требует также смещения роли управленца от контролёра к фасилитатору, а функции управления персоналом – от административно-кадровой к стратегически-партнёрской.

Человекоцентричные технологии в управлении персоналом МСП представляют собой эволюционную форму экономической рациональности, в которой согласование интересов работника и работодателя становится ключевым механизмом обеспечения конкурентоспособности. Переход от парадигмы «субъект-объект» к парадигме «субъект – саморазвивающаяся полисубъектная среда» [8] позволяет трансформировать человеческий потенциал из пассивного ресурса в активный драйвер роста, создавая фундамент для устойчивого развития в условиях нестабильности. Разработанные методические положения создают научно обоснованную основу для практической реализации инноваций в управлении персоналом и могут быть тиражированы на предприятия сопоставимого профиля, количественно обосновывая целесообразность инвестиций в человеческий капитал даже в условиях жёстких ресурсных ограничений.

Список источников

1. Абульханова К. А. Принцип субъекта в отечественной психологии [Электронный ресурс] // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2005. – Т. 2, № 4. – С. 3–21. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsip-subekta-v-otechestvennoy-psihologii> (дата обращения: 12.02.2026).
2. Анисимов А. Ю., Алексахина С. А., Молчанов И. И., Голиков Р. Ю. Трансформация управления персоналом в условиях цифровой экономики: от административной функции к стратегическому партнерству [Электронный ресурс] // Лидерство и менеджмент. – 2025. – № 5. – С. 1131–1143. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-upravleniya-personalom-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki-ot-administrativnoy-funktsii-k-strategicheskomu-partnerstvu> (дата обращения: 22.04.2026).
3. Ботенёва М. В. Человекоцентричные технологии для микросубъектов экономики: практическое руководство [Электронный ресурс] // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 9. – С. 1883–1900. – DOI: 10.18334/lim.12.9.123456.
4. Буйлов М. В. Сбере раскрыли суть человекоцентричного вектора деятельности [Электронный ресурс] // Московский комсомолец. – 2024. – 5 июля. – URL: <https://www.mk.ru/economics/2024/07/05/v-sbere-raskryli-sut-chelovekocentrichnogo-vektora-deyatelnosti.html> (дата обращения: 23.04.2026).
5. Владимирова Ю. Российские компании поворачиваются лицом к сотрудникам [Электронный ресурс] // Ведомости. – 2023. – 31 октября. – URL: <https://www.vedomosti.ru/ideas/management/articles/2023/10/31/1002638-rossiiskie-kompanii-povorachivayutsya-litsom-k-sotrudnikam> (дата обращения: 23.04.2026).

6. Гальченко С. А., Сезонова О. Н., Ходыревская В. Н., Трубникова В. В., Рюмшин А. В. Человекоцентричность – необходимое условие экономики будущего [Электронный ресурс] // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 2. – С. 309–322.
7. Железный А. Л. От Spod к Dauti: эволюция управленческих парадигм и их влияние на управление организацией [Электронный ресурс] // Journal of Monetary Economics and Management. – 2026. – № 1. – С. 351–356. – DOI: 10.26118/2782-4586.2026.81.24.044.
8. Лепский В. Е. Эволюция представлений об управлении: методологический и философский анализ. – Москва: Когито-Центр, 2015. – 107 с. – ISBN 978-5-89353-464-1.
9. Чеботков М. С., Антонова А. А. Сравнительный анализ традиционной и цифровой моделей бизнеса в контексте трансформации малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] // Journal of Monetary Economics and Management. – 2025. – № 12. – С. 268–274. – DOI: 10.26118/2782-4586.2025.62.61.033.
10. Чернышова Н. С., Трегулова Н. Г. Особенности управления персоналом на предприятиях малого бизнеса [Электронный ресурс] // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 9-2. – С. 121–124. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-personalom-na-predpriyatiyah-malogo-biznesa> (дата обращения: 22.04.2026).
11. Харченко В. С. Лояльность персонала современной организации: опыт применения Employee Net Promoter System (eNPS) [Электронный ресурс] // Социально-трудовые исследования. – 2022. – № 3(48). – С. 152–165. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/loyalnost-personala-sovremennoy-organizatsii-opyt-primeneniya-employee-net-promoter-system-enps> (дата обращения: 22.04.2026).
12. Царева Н. А., Фурманова А. А. Методики оценки уровня вовлеченности персонала: подходы, факторы вовлеченности, апробация [Электронный ресурс] // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6(65). – С. 1295–1299. – EDN: QVAZNM.
13. Jay S. How to Implement a Buddy System at Work: Your 2026 Guide [Электронный ресурс] // AIHR. – 2026. – URL: <https://www.aihr.com/blog/buddy-system-at-work/> (дата обращения: 23.04.2026).
14. The Human-Centric Enterprise [Электронный ресурс] / К. Anderson, J. Averbook, K. Bravery, S. Crainer, R. Jesuthasan, S. Naresh, A. von Rohrscheidt, M. Swift. – Thinkers50. – URL: <https://thinkers50.com/The-Human-Centric-Enterprise.pdf> (дата обращения: 11.04.2026).
15. Knotts J. Seven Ways to Become a Human-Centered Business [Электронный ресурс] // Forbes. – 2023. – URL: <https://www.forbes.com/sites/...> (дата обращения: 23.04.2026).

Сведения об авторе

Ботенёва Марина Владимировна, Директор по персоналу ООО «Первая линия», ассистент кафедры экономики труда и управления персоналом Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уральский государственный экономический университет», г. Екатеринбург, Россия

ORCID <https://orcid.org/0009-0006-6536-435X>

SPIN-код: 6396-2161

Information about the author

Boteneva Marina Vladimirovna, HR Director of LLC "First Line", HR Director of LLC "First Line", Assistant at the Department of Labor Economics and Personnel Management Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Ural State University of Economics", Ekaterinburg, Russia

ORCID <https://orcid.org/0009-0006-6536-435X>

SPIN-код: 6396-2161