

**УДК 33****Формирование и развитие кадрового потенциала предприятий сферы гостеприимства в условиях демографического кризиса****Матюнькина Дарья Сергеевна**

Ассистент кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса,  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет,  
191023, Российская Федерация, Санкт-Петербург,  
наб. Канала Грибоедова, 30-32;  
e-mail: matiunkinadasha@mail.ru

**Степанова Светлана Александровна**

Доктор экономических наук,  
заведующий кафедрой гостиничного и ресторанного бизнеса,  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет,  
191023, Российская Федерация, Санкт-Петербург,  
наб. Канала Грибоедова, 30-32;  
e-mail: stepanova7205@mail.ru

**Аннотация**

Статья посвящена анализу состояния российского рынка труда в сфере гостеприимства в 2025 году в условиях демографического кризиса, характеризующегося дефицитом кадров, низкой безработицей и структурными дисбалансами. Рассматриваются ключевые вызовы: сокращение трудоспособного населения, низкий престиж отрасли, недостаточная производительность труда и несоответствие образовательных программ требованиям рынка. Особое внимание уделено формированию и развитию кадрового потенциала с учетом потребностей цифрового поколения. Предложены стратегии оптимизации ресурсов, адаптации к текущим потребностям молодых специалистов и трансформации образовательных программ для повышения конкурентоспособности отрасли гостеприимства в условиях динамично меняющейся экономической среды.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Матюнькина Д.С., Степанова С.А. Формирование и развитие кадрового потенциала предприятий сферы гостеприимства в условиях демографического кризиса // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 4А. С. 255-264.

**Ключевые слова**

Рынок труда, проблемы дефицита кадров, гостиничные предприятия, кадровый потенциал, производительность труда.

## Введение

Российский рынок труда в 2025 году находится в состоянии кризиса, характеризующегося острым дефицитом кадров, рекордно низким уровнем безработицы и структурными дисбалансами. Основные причины этого кризиса связаны с демографическими, экономическими и социальными факторами, которые усиливают напряженность на рынке труда.

Основопологающим фактором дефицита выступает сокращение трудоспособного населения страны. По данным Росстата, численность трудоспособного населения в 2024 году составила 76,1 млн человек [Анализ рынка труда в России, [www](#)], а в 2025 сократилось на 1,5 мил или 1,9% по сравнению с предыдущим годом [Зарплаты в России продолжают расти на фоне дефицита кадров, [www](#)]. Исходя из прогнозов, тенденция сохранится и к 2045 году доля населения трудоспособного возраста в России составит 57,5% [Росстат спрогнозировал..., [www](#)], что усугубляет проблему нехватки рабочей силы. Причиной такого снижения является демографическая яма, вызванная низкой рождаемостью в 1990-х годах, а также текущее снижение уровня рождаемости.

Следствием вышесказанного стала рекордно низкая безработица и перегрев рынка труда. Безработица в России в мае 2025 года вновь обновила исторический минимум и составила 2,2% против 2,3% в апреле и марте [Основные показатели социально-экономического положения России, [www](#)]. Это указывает на отсутствие свободного трудового резерва, что создает дефицит кадров и усиливает конкуренцию между работодателями. Например, индекс hh.ru, отражающий соотношение резюме к вакансиям, в конце 2024 года находился в диапазоне 3-4 резюме на вакансию [Статистика рынка труда, [www](#)], что ниже комфортного для работодателей уровня в 6 резюме, что привело к снижению конкуренции за рабочие места на треть. Данный феномен создает «рынок соискателя», где работники имеют больше возможностей для выбора, а работодатели сталкиваются с трудностями в найме, что особенно характерно для таких отраслей, как строительство, промышленность, транспортно-логистической и туристической сфер, в том числе гостиничный сектор.

Следующей проблемой выступает низкая производительность труда, которая ограничивает возможности компенсации дефицита кадров. В 2022 году производительность труда в России упала на 3,6% – рекордное снижение с 2009 года. Минэкономразвития прогнозирует рост производительности труда в 2024-2025 годах на 1,6-1,7% ежегодно, но этого недостаточно для решения проблемы дефицита [Минэкономразвития спрогнозировало рост..., [www](#)]. Союз промышленников и предпринимателей просит у государства отменить необоснованные запреты на работу мигрантов в отдельных сферах [Экономические показатели и рынок труда в России, [www](#)], однако привлечение сотрудников предпенсионного возраста и трудовых мигрантов (до 3,5 млн человек в 2023-2024 годах) не решает проблему, так как эти работники часто обладают устаревшими или недостаточными компетенциями, что снижает общую производительность труда. Причиной таких показателей стала историческая ориентация экономики на низкооплачиваемый труд, что снизило мотивацию к внедрению современных технологий и автоматизации производства и бизнес-процессов.

Рост заработных плат, опережающий производительность труда, создает дополнительное давление на рынок. В 2024 году инфляция достигла 9,52% при целевом значении 4% [Инфляция в России оказалась выше ожиданий, [www](#)], что привело к повышению ключевой ставки ЦБ РФ до 21%. Это ограничивает возможности компаний по найму. По прогнозам Минэкономразвития,

реальные зарплаты в 2025 году вырастут на 7% [Минэкономразвития спрогнозировало рост..., www], но темпы роста замедлятся по сравнению с 2023–2024 годами. Таким образом, заработные платы линейных сотрудников приближаются к окладам руководителей, что особенно характерно для сферы услуг. Причиной является высокая конкуренция за кадры, которая вынуждает компании повышать зарплаты, что увеличивает издержки и снижает инвестиции в автоматизацию, усугубляя кризис. Наиболее яркие примеры данной тенденции отслеживаются в отраслях логистики, промышленном производстве, а также ИТ, однако и в гостиничной индустрии автоматизация и оптимизация бизнес-процессов, а следовательно, штата сотрудников могут позволить сократить расходы на привлечение и обучение сотрудников.

### Основная часть

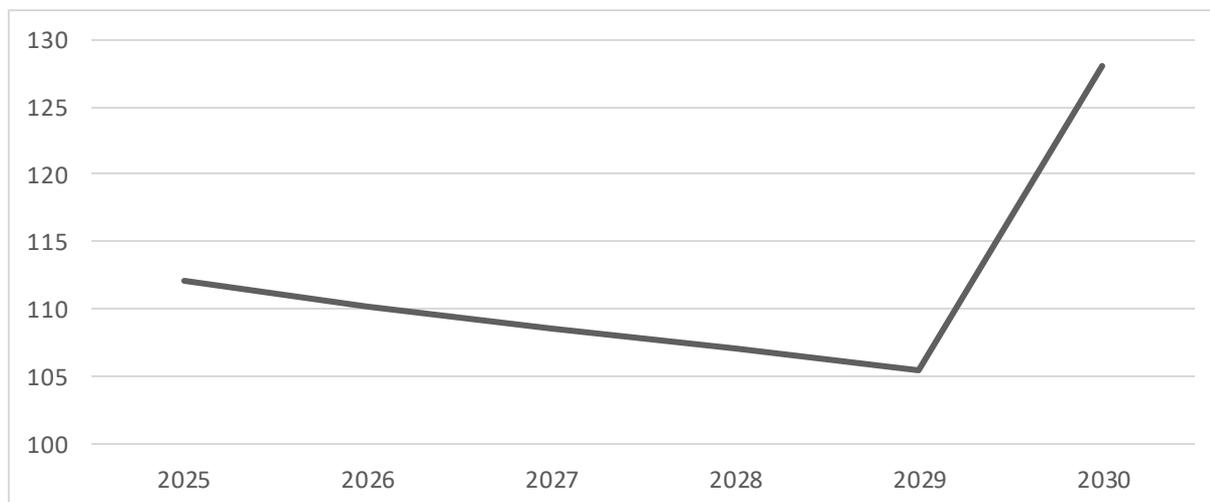
Сфера гостеприимства является одной из наиболее подверженных вышеперечисленным вызовам в связи с рядом особенностей организации и управления кадровыми ресурсами предприятий. Первой из них является высокая потребность в молодых специалистах, что обусловлено спецификой работы: высокой интенсивностью, необходимостью быстрой адаптации к новым стандартам обслуживания и технологическим изменениям. Однако молодежь, несмотря на спрос, неохотно выбирает эту сферу в связи с рядом факторов. Ключевую роль играет низкий престиж отрасли среди молодых специалистов. Согласно данным ВЦИОМ, лишь 3% опрошенных молодых людей (18–24 года) считают работу в гостиничном бизнесе или общественном питании престижной, в то время как профессии в ИТ, медицине и юриспруденции названы престижными 25%, 18% и 12% респондентов соответственно [Профессии в России: престиж, доходность, востребованность, www]. Низкий престиж обусловлен стереотипами о тяжелых условиях труда, низкой оплате и ограниченных карьерных перспективах.

Заработные платы в сфере гостеприимства действительно остаются ниже среднего уровня официального дохода в сравнении с другими отраслями всех регионов, что усиливает кадровый дефицит в данной отрасли. По данным Росстата, в 2023 году номинальная начисленная заработная плата в секторе «деятельность гостиниц и предприятий общественного питания» составила 47 892 рубля, что на 36% ниже среднего показателя, который составляет 74 854 рубля. Реальный рост зарплат в отрасли в 2023 году составил 6,2%, что также ниже среднего показателя по экономике (7,8%) [Рынок труда, занятость и заработная плата, www].

При этом работодатели отдают предпочтение кандидатам в возрасте от 24 до 31 года с совокупным опытом работы более двух лет и наличием профильного образования в областях управления персоналом, экономики или гостиничного бизнеса [Прицельный подход к кадровой проблеме, www]. Среди ключевых профессиональных навыков на первое место ставится межкультурная коммуникация и знание иностранных языков, а также стрессоустойчивость, стремление к профессиональному росту, способность к эффективной командной работе и адаптивность к динамичным условиям труда. Эти выводы отражают направленность предприятий гостиничного бизнеса и общественного питания на привлечение квалифицированных кадров для обеспечения высокого уровня сервиса и соответствия современными индустриальными стандартами.

Принимая во внимание вышеперечисленные факторы, а именно: прогноз численности трудоспособного населения, уровень безработицы и заинтересованность молодых специалистов

в сфере гостеприимства, были произведены расчеты предположительного числа потенциальных сотрудников данной сферы в период с 2025–2030 годов, представленные на рисунке 1.



**Рисунок 1 – Динамика количества потенциальных сотрудников в сфере гостеприимства в 2025–2030 годах, тыс.**

Исходя из данных, представленных на рисунке 1, с 2025 по 2029 год число потенциальных сотрудников постепенно уменьшается (с 112,05 тыс. до 105,45 тыс.) из-за сокращения трудоспособного населения (–1,5% ежегодно) и низкой заинтересованности молодежи (3%). Однако в 2030 году прогнозируется рост до 128,1 тыс. за счет увеличения числа молодежи, рожденной в период роста рождаемости 2007–2015 годов. Таким образом, снижение числа потенциальных сотрудников в ближайшие годы указывает на необходимость срочных мер. Рост в 2030 году дает надежду, однако без фундаментальных изменений в политике управления кадрами эффект будет ограниченным.

На данный период целевой аудиторией линейного персонала предприятий сферы гостеприимства являются представители поколения Z, родившиеся примерно с 1997 по 2012 год, которые также вносят значительные изменения в привычную систему организации и управления человеческих ресурсов. Молодые специалисты, выросшие в эпоху цифровизации и глобализации, формируют новые ожидания от рынка труда, побуждая работодателей пересматривать традиционные подходы к управлению персоналом. Они стремятся к самореализации, высоко ценя баланс между карьерой и личной жизнью, и ожидают от работодателей гибкого или гибридного графика, а также возможностей для непрерывного профессионального роста.

Способность поколения Z к многозадачности, обусловленная привычкой одновременно обрабатывать информацию из нескольких источников, является их ключевым преимуществом. Это позволяет им эффективно выполнять разнообразные задачи и предлагать свежий, более широкий взгляд на проекты. Работодатели могут использовать эту особенность, доверяя молодым специалистам сложные и многогранные задачи, автономность и возможность самовыражаться.

Важной чертой цифрового поколения, которую необходимо учитывать работодателю, является потребность в четкой постановке целей и конструктивной обратной связи. Молодые специалисты открыто выражают свои идеи и мнения руководству, предпочитая

индивидуальные встречи регулярным командным собраниям, так как воспринимают себя в первую очередь как самостоятельных профессионалов. Для эффективного взаимодействия менеджеры должны организовывать личные обсуждения, чтобы анализировать результаты работы и обмениваться обратной связью. Давая автономию данным сотрудникам, предприятие получает не только их лояльность и доверие, но и вовлеченность, способную модернизировать действующие системы.

Особое внимание цифровое поколение уделяет и условиям труда. В первую очередь им важно поддержание ментального здоровья и благополучной среды в коллективе. В свою очередь, сфере гостеприимства характерен повышенный уровень стресса при прямом взаимодействии с клиентами, поэтому работодателю необходимо предлагать программы поддержки и личное кураторство подчиненных.

В таблице 1 резюмированы основные ценности и мотивации специалистов поколения Z, удовлетворения которых они ожидают от современных предприятий сферы гостеприимства.

**Таблица 1 – Потребности и ожидания поколения Z в профессиональной среде предприятий сферы гостеприимства**

Аспект	Особенности работы с поколением Z
Технологии	Ожидают автоматизации бизнес-процессов, использования современных систем управления и мобильных приложений
Гибкость	Ценят гибкий график и баланс работы с личной жизнью
Ценности	Предпочитают компании с сильным HR-брендом и социальными инициативами
Обратная связь	Ожидают открытую и конструктивную обратную связь, четкие задачи и систему оценки
Командная работа	Ценят открытое общение и дружелюбную атмосферу в коллективе
Карьера	Ищут четкие перспективы роста и продвижения, возможность обучаться
Самореализация	Ожидают разнообразия задач, автономности и возможности вносить свои идеи к реализации
Благополучие	Отслеживают свое ментальное и физическое состояние. Важна стабильность, комфорт и безопасность

Таким образом, работа с поколением Z требует от работодателей современных предприятий сферы гостеприимства гибкости, открытости, лояльности и готовность адаптироваться к текущим требованиям рынка труда. Учитывая их ожидания и потребности, предприятия в сфере гостеприимства могут создать мобильную, продуктивную и вдохновляющую рабочую среду, что приведет к повышению удовлетворенности сотрудников и клиентов.

Глобальный тренд на автоматизацию также приносит ряд изменений в систему управления кадровыми ресурсами предприятий сферы гостеприимства. Ожидается, что к 2030 году 60% профессий в индустрии туризма будут связаны с технологиями, связанными с искусственным интеллектом, обработкой данных и разработкой программного обеспечения [Прицельный подход к кадровой проблеме, www]. При этом линейные специалисты сохраняют свою актуальность на рынке труда. Кроме того, наличие включенного человеческого контакта в отелях и ресторанах может стать отличительным показателем премиум-сегмента, что обосновывается усталостью и перенасыщением потребителей от контакта с роботизированными технологиями.

Распределение навыков, разделенных на технические (hard skills) и межличностные (soft skills), среди работников сферы гостеприимства сильно зависит от занимаемого уровня управления сотрудником. Так, для линейного персонала технические навыки составляют 46%, а

мягкие – 54%, что указывает на небольшое преобладание межличностных компетенций. Это отражает зависимость эффективного общения и взаимодействия с клиентами наряду с операционной подготовкой. Напротив, в операционных ролях технические навыки доминируют с 77%, тогда как мягкие навыки составляют лишь 23%, подчеркивая необходимость специализированных знаний. Позиции лидеров же демонстрируют более сбалансированное распределение: 65% технических навыков и 35% мягких. Это свидетельствует о том, что, хотя техническая экспертиза остается критически важной, способность управлять командами и адаптироваться к динамичным условиям не менее важны. Отмеченные изменения, такие как снижение мягких навыков на 30% в прямом обслуживании и рост технических навыков на 20% в лидерстве, указывают на стратегический переход к диверсификации навыков для соответствия современным требованиям отрасли [Прицельный подход к кадровой проблеме, [www](#)]. Анализ указывает на трансформационный этап в секторе гостеприимства, характеризующийся стратегической переориентацией на техническую компетентность при сохранении инвестиций в межличностные навыки.

Высокая отдача от обучения лидерству и операциям свидетельствует о том, что целенаправленные программы повышения квалификации являются ключевыми драйверами производительности и конкурентоспособности. В это же время современные вызовы рынка труда, обусловленные стремительным развитием технологий и изменением экономических приоритетов, требуют трансформации образовательных программ всех уровней, так как одной из ключевых проблем является низкая доля выпускников профильных направлений образования, что свидетельствует о недостаточной ориентации программ на потребности рынка труда. Низкий уровень трудоустройства выпускников обусловлен несоответствием темпов изменения требований к работникам и скорости формирования соответствующих компетенций в образовательных учреждениях.

Следует отметить, что программы среднего профессионального образования становятся более привлекательными для молодежи, стремящейся к оперативной профессиональной реализации, так как они позволяют быстрее получить практические навыки и выйти на рынок труда. В то же время популярность программ высшего образования снижается, что связано с большим конкурсом на бюджетные места, дорогостоящим обучением и пониманием студентами специфики сферы гостеприимства, которая отдает предпочтение кандидатам с практическим опытом работы помимо знания теоретических основ бизнес-процессов и управления. В связи с этим текущие программы высшего образования требуют пересмотра их структуры и содержания для повышения конкурентоспособности.

Для преодоления этих проблем необходимо увеличить долю практических компонентов в образовательных программах, опираясь на успешные зарубежные практики. Это позволит не только повысить качество подготовки специалистов, но и обеспечить их более успешную интеграцию в профессиональную среду. Особое внимание следует уделить развитию универсальных навыков, таких как клиентоориентированность, умение работать в команде и коммуникабельность, которые являются наиболее востребованными на рынке труда.

В это же время система дополнительного профессионального образования играет ключевую роль в адаптации специалистов к быстро меняющимся требованиям рынка. Краткосрочные программы и тренинги позволяют оперативно переподготавливать сотрудников для новых профессий, что особенно важно в условиях перехода индустрии к формату микроквалификаций. Такой подход сокращает издержки бизнеса, повышает лояльность персонала и способствует более эффективному использованию человеческих ресурсов.

## Заключение

Таким образом, трансформация образовательных программ всех уровней требует комплексного подхода, включающего усиление практикоориентированности, развитие универсальных и технологически ориентированных компетенций, а также синхронизацию с актуальными запросами рынка труда. Реализация этих мер позволит повысить уровень трудоустройства выпускников, их профессиональную мобильность и соответствие требованиям современной экономики.

Не менее важным аспектом является непрерывное обучение и актуализация знаний сотрудников, уже работающих на предприятии сферы гостеприимства. Его можно осуществить посредством внедрения комбинированного подхода, который включает внутреннее обучение для массовых позиций и постоянный обмен знаниями с внешними экспертами.

Таким образом, отрасль гостеприимства сталкивается, в первую очередь, с глобальными вызовами в виде демографической ямы, снижения престижа отрасли и актуальности и востребованности профильных программ образования. Говоря же о микроуровне менеджмента человеческими ресурсами предприятия сферы гостеприимства, первостепенными задачами остаются привлечение, сохранение и управление конкурентоспособности HR-бренда, которые достигаются посредством внедрения следующих мероприятий:

- оптимизация ресурсов (сокращение количества рабочих мест, минимизация затрат времени и сил сотрудников, сокращение обслуживаемых площадей);
- автоматизация бизнес-процессов (в некоторых случаях она будет не сокращать потребность в работниках, а менять структуру занятости);
- привлечение и адаптация молодых специалистов (привлечение кадров без опыта работы, поддержка молодых сотрудников через помощь в адаптации, выделение времени на обучение и закрепление наставников);
- адаптация к ожиданиям поколения Z (гибкие графики, программы роста и обучения, условия автономности и самореализации, поддержка психоэмоциональной среды)
- создание комфортных рабочих условий и среды;
- карьерный рост (обеспечение прозрачных перспектив профессионального развития);
- формирование и поддержка репутации HR-бренда предприятия.

Выводы свидетельствуют о том, что сфера гостеприимства в России в 2025 году сталкивается с серьезными вызовами, обусловленными демографическим кризисом, низким престижем отрасли, дефицитом квалифицированных кадров и несоответствием образовательных программ современным требованиям рынка труда. Для преодоления этих проблем предприятиям необходимо внедрять комплексные меры, включающие оптимизацию ресурсов и автоматизацию бизнес-процессов, которые, в свою очередь, изменяют структуру занятости, создавая новые профессии и малоквалифицированные роли, что требует адаптации стратегий найма и обучения. Особое внимание уделяется мотивации поколения Z, для которого критичны похвала, технологии, гибкость и конкретика. Инвестиции в комфортные условия и карьерный рост, дополненные немонетарным признанием, могут существенно снизить текучесть кадров и повысить лояльность. Трансформация же образовательных программ с акцентом на практикоориентированность и развитие универсальных навыков, а также внедрение систем непрерывного обучения и микроквалификаций, позволит повысить конкурентоспособность отрасли. Эти шаги обеспечат не только привлечение и удержание талантливых сотрудников, но и устойчивое развитие предприятий гостеприимства в условиях динамично меняющейся экономической и демографической среды.

---

## Библиография

1. Анализ рынка труда в России // Информационно-аналитический портал «TAdviser». URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/> (дата обращения: 03.07.2025).
2. Зарплаты в России продолжают расти на фоне дефицита кадров // Новостной источник «Газета.Ru». URL: <https://www.gazeta.ru/business/news/2025/03/21/25366172.shtml> (дата обращения: 28.06.2025).
3. Инфляция в России оказалась выше ожиданий // Издание «Ведомости». URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2025/01/16/1086471-inflyatsiya-v-rossii-okazalas-vishe-ozhdanii> (дата обращения: 28.08.2025).
4. Минэкономразвития повысило прогноз по росту экономики, инфляции и зарплат // Журнал «Forbes Russia». URL: <https://www.forbes.ru/finansy/520719-minekonomrazvitiya-povysilo-prognoz-po-rostu-ekonomiki-inflacii-i-zarplat> (дата обращения: 30.06.2025).
5. Минэкономразвития спрогнозировало рост номинальных зарплат в полтора раза к 2028 году // Журнал «Forbes Russia». URL: <https://www.forbes.ru/biznes/536624-minekonomrazvitiya-sprognozirovalo-rost-nominalnyh-zarplat-v-poltora-raza-k-2028-godu> (дата обращения: 04.07.2025).
6. Основные показатели социально-экономического положения России // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: <http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-03-2025.pdf> (дата обращения: 05.07.2025).
7. Прицельный подход к кадровой проблеме // Портал «Hotelier.Pro». URL: <https://hotelier.pro/personal/item/pritselnyu-podkhod-k-kadrovoy-probleme/> (дата обращения: 16.07.2025).
8. Профессии в России: престиж, доходность, востребованность // ВЦИОМ. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/professii-v-rossii-prestizh-dokhodnost-vostrebovannost> (дата обращения: 30.06.2025).
9. Росстат спрогнозировал сокращение населения России на 7,5 млн человек к 2046 году // Журнал «Forbes Russia». URL: <https://www.forbes.ru/society/498945-rosstat-sprognoziroval-sokrasenie-naselenia-rossii-na-7-5-mln-people-k-2046-godu/> (дата обращения: 29.06.2025).
10. Рынок труда, занятость и заработная плата // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: [https://rosstat.gov.ru/labor\\_market\\_employment\\_salaries](https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries) (дата обращения: 04.07.2025).
11. Статистика рынка труда // Платформа «HeadHunter». URL: <https://stats.hh.ru/> (дата обращения: 03.07.2025).
12. Экономические показатели и рынок труда в России // Новостной источник «РБК». URL: <https://www.rbc.ru/economics/04/02/2025/67a0d69b9a794714b7430121> (дата обращения: 04.07.2025).

## Formation and development of human resources potential of hospitality enterprises in the context of demographic crisis

**Dar'ya S. Matyun'kina**

Assistant Professor,  
Department of Hotel and Restaurant Business,  
Saint Petersburg State University of Economics,  
191023, 30-32 Kanala Griboedova emb., Saint Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: [matiunkinadasha@mail.ru](mailto:matiunkinadasha@mail.ru)

**Svetlana A. Stepanova**

Doctor of Economics,  
Head of the Department of Hotel and Restaurant Business,  
Saint Petersburg State University of Economics,  
191023, 30-32 Kanala Griboedova emb., Saint Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: [stepanova7205@mail.ru](mailto:stepanova7205@mail.ru)

## Abstract

The article analyzes the state of the Russian labor market in the hospitality industry in 2025 in the context of a demographic crisis characterized by a shortage of personnel, low unemployment and structural imbalances. The key challenges are considered: a decrease in the working-age population, low prestige of the industry, insufficient labor productivity and the discrepancy between educational programs and market requirements. Particular attention is paid to the formation and development of human resources, taking into account the needs of the digital generation. Strategies are proposed for optimizing resources, adapting to the current needs of young specialists and transforming educational programs to increase the competitiveness of the hospitality industry in a dynamically changing economic environment.

## For citation

Matyun'kina D.S., Stepanova S.A. (2025) Formirovanie i razvitie kadrovogo potentsiala predpriyatii sfery gostepriimstva v usloviyakh demograficheskogo krizisa [Formation and development of human resources potential of hospitality enterprises in the context of demographic crisis]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (4A), pp. 255-264.

## Keywords

Labor market, problems of personnel shortage, hotel enterprises, personnel potential, labor productivity.

## References

1. Analiz rynka truda v Rossii [Analysis of the labor market in Russia]. Informatsionno-analiticheskiy portal «TAdviser» [Information and Analytical Portal "TAdviser"]. Available at: <https://www.tadviser.ru/index.php/> [Accessed 03.07.2025].
2. Ekonomicheskie pokazateli i rynek truda v Rossii [Economic indicators and the labor market in Russia]. Novostnoy istochnik «RBK» [News Source "RBC"]. Available at: <https://www.rbc.ru/economics/04/02/2025/67a0d69b9a794714b7430121> [Accessed 04.07.2025].
3. Inflyatsiya v Rossii okazalas vyshe ozhidaniy [Inflation in Russia turned out to be higher than expected]. Izdanie «Vedomosti» [Publication "Vedomosti"]. Available at: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2025/01/16/1086471-inflyatsiya-v-rossii-okazalas-vishe-ozhidanii> [Accessed 28.07.2025].
4. Minekonomrazvitiya povysilo prognoz po rostu ekonomiki, inflyatsii i zarplat [The Ministry of Economic Development raised the forecast for economic growth, inflation and wages]. Zhurnal «Forbes Russia» [Magazine "Forbes Russia"]. Available at: <https://www.forbes.ru/finansy/520719-minekonomrazvitiya-povysilo-prognoz-po-rostu-ekonomiki-inflatsii-i-zarplat> [Accessed 30.06.2025].
5. Minekonomrazvitiya sprognozirovalo rost nominalnykh zarplat v poltora raza k 2028 godu [The Ministry of Economic Development predicted a one and a half times increase in nominal wages by 2028]. Zhurnal «Forbes Russia» [Magazine "Forbes Russia"]. Available at: <https://www.forbes.ru/biznes/536624-minekonomrazvitiya-sprognozirovalo-rost-nominalnykh-zarplat-v-poltora-raza-k-2028-godu> [Accessed 04.07.2025].
6. Osnovnye pokazateli sotsialno-ekonomicheskogo polozheniya Rossii [Main indicators of the socio-economic situation of Russia]. Federalnaya sluzhba gosudarstvennoy statistiki (Rosstat) [Federal State Statistics Service (Rosstat)]. Available at: <http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-03-2025.pdf> [Accessed 05.07.2025].
7. Pritselnyy podkhod k kadrovoy probleme [Targeted approach to the personnel problem]. Portal «Hotelier.Pro» [Portal "Hotelier.Pro"]. Available at: <https://hotelier.pro/personal/item/pritselnyy-podkhod-k-kadrovoy-probleme/> [Accessed 16.07.2025].
8. Professii v Rossii: prestizh, dokhodnost, vostrebovannost [Professions in Russia: prestige, profitability, demand]. VTsIOM [Russian Public Opinion Research Center]. Available at: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/professii-v-rossii-prestizh-dokhodnost-vostrebovannost> [Accessed 30.06.2025].
9. Rosstat sprognoziroval sokrashchenie naseleniya Rossii na 7,5 mln chelovek k 2046 godu [Rosstat predicted a reduction

- 
- in the population of Russia by 7.5 million people by 2046]. Zhurnal «Forbes Russia» [Magazine "Forbes Russia"]. Available at: <https://www.forbes.ru/society/498945-rosstat-sprognoziroval-sokrasenie-naselenia-rossii-na-7-5-mln-people-k-2046-godu/> (accessed: 29.06.2025).
10. Rynok truda, zanyatost i zarabotnaya plata [Labor market, employment and wages]. Federalnaya sluzhba gosudarstvennoy statistiki (Rosstat) [Federal State Statistics Service (Rosstat)]. Available at: [https://rosstat.gov.ru/labor\\_market\\_employment\\_salaries](https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries) [Accessed 04.07.2025].
  11. Statistika rynka truda [Labor market statistics]. Platforma «HeadHunter» [Platform "HeadHunter"]. Available at: <https://stats.hh.ru/> [Accessed 03.07.2025].
  12. Zarplaty v Rossii prodolzhayut rasti na fone defitsita kadrov [Salaries in Russia continue to grow against the background of staff shortages]. Novostnoy istochnik «Gazeta.Ru» [News Source "Gazeta.Ru"]. Available at: <https://www.gazeta.ru/business/news/2025/03/21/25366172.shtml> [Accessed 28.06.2025].