

УДК 005.96

DOI 10.26118/2782-4586.2025.40.71.053

Климова П.А.
ФГУП «ВНИИ «Центр» Минпромторга России

**Теоретико-методологические основы подготовки руководящего кадрового резерва:
сравнительный анализ отечественных и зарубежных подходов**

Аннотация. В статье представлен сравнительный анализ отечественных и зарубежных теоретических и методологических подходов к формированию и подготовке руководящего кадрового резерва. На основе систематизации определений и классификации принципов выявлены основные различия в управлеченческих парадигмах: нормативно-ориентированный отечественный подход, нацеленный на замещение должностей, и гибкий зарубежный подход, с фокусом на управлении талантами и стратегическом развитии человеческого капитала. Обоснована необходимость разработки гибридной модели подготовки кадрового резерва для отраслей оборонно-промышленного комплекса, интегрирующей системность отечественной традиции и адаптивность зарубежных практик. На основе проведённого автором сравнительного анализа были раскрыты главные принципы, представляющие собой методологическую базу для построения эффективной системы подготовки управлеченческих кадров отраслей, важных для обеспечения стратегического развития оборонно-промышленного комплекса.

Ключевые слова: кадровый резерв, управление талантами, планирование преемственности, подготовка руководителей, оборонно-промышленный комплекс, теоретико-методологические подходы, сравнительный анализ.

Klimova P.A

Federal State Unitary Enterprise "All-Russian scientific research institute "Center"

Theoretical and methodological foundations of managerial talent pool development: a comparative analysis of domestic and foreign approaches

Annotation. This article presents a comparative analysis of domestic and international theoretical and methodological approaches to the formation and training of a management talent pool. By systematizing definitions and classifying principles, key differences in management paradigms are identified: the normative-oriented domestic approach, focused on filling positions, and the flexible international approach, focused on talent management and strategic human capital development. The need for a hybrid model of talent pool training for the defense industry sectors is substantiated, integrating the systematic nature of domestic traditions and the adaptability of international practices. Based on the author's comparative analysis, the key principles are revealed, representing a methodological foundation for building an effective management training system for sectors critical to the strategic development of the defense industry.

Keywords: talent pool, talent management, succession planning, executive training, defense-industrial complex, theoretical and methodological approaches, comparative analysis.

Современные социально-экономические условия, характеризующиеся ускоренной цифровизацией и нарастанием глобальных рисков, актуализируют потребность в эффективной системе подготовки руководящего кадрового резерва, особенно в оборонно-промышленном комплексе (ОПК).

Подготовка кадрового резерва понимается как систематический и целенаправленный процесс формирования у кандидатов комплекса профессиональных компетенций, знаний и личностных качеств, необходимых для выполнения управленческих

функций. Для эффективного функционирования организаций ОПК необходимо наличие высококвалифицированных технических специалистов, и компетентных руководителей, умеющих стратегически мыслить и задействовать инновации.

Анализ научной литературы показал отсутствие единой трактовки понятия «кадровый резерв». Ряд дефиниций отечественных авторов представлен в таблице 1.

Таблица 1

Определение понятия «кадровый резерв» отечественными авторами

Автор	Определение
Базаров Т.Ю.	Группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку [3, с.216].
Василенко Т.В., Лукьянченко Н.Д.	Группы работников, которые потенциально способны к руководящей должности, отвечают требованиям, соответствующим должности того или иного ранга, а также прошли отбор и целевую квалификационную [5, с.126].
Дундарь М.А.	Система, направленная на работу с сотрудниками, потенциально способными выполнять более высококвалифицированную или связанную с управленческими функциями деятельность; это не только обучение, но и эффективная ротация и мотивация персонала [6, с.105].
Егоршин А.П.	Метод в процедуре отбора персонала [7, с.66].
Кибанов А.Я.	Потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности, а также часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации [8, с.58]
Литвинюк А.А.	Сотрудники компании, обладающие высоким потенциалом профессионального развития и планируемые в будущем на замещение ключевых позиций в компании [9, с.15].
Миронов А.С.	Сформированная группа мотивированных работников, прошедших процедуру отбора в соответствии с применяемой методикой, специально подготовленных для эффективного выполнения должностных обязанностей на новой должности и выразивших готовность на свое назначение на вышестоящую должность [11, 32].
Митрофанова Е.А.	Высококвалифицированные сотрудники организации, которые имеют ярко выраженный потенциал лидера, способные занять ведущее место в компании [12, с.14]
Морева С.Н.	Группа работников, прошедших предварительный отбор и обладающих необходимым потенциалом для выполнения обязанностей на новом участке работы в определенные сроки [13].
Одегов Ю.Г.	Специально сформированная группа работников, соответствующих по своим качествам требованиям, предъявляемым к руководителям определенного уровня, прошедших процедуру отбора, специальную управленческую и профессиональную подготовку и потенциально способных к руководящей деятельности [14, с.99].
Харитонова П.В.	Систематический, целенаправленный, обоснованный процесс, связанный с планированием деятельности по отношению к активным, целеустремленным, мобильным работникам организации, готовым и

Автор	Определение
	способным в любой момент времени заместить вышестоящую должность [15, с.29].
Черепанов В.В.	Целенаправленный отбор специалистов посредством применения методик и инструментов оценки будущих кандидатов на предмет соответствия освободившихся должностей в будущем [16, с.114].
Щекин Г.В.	Специально сформированную группу работников, которая по качествам соответствует требованиям, предъявляемым к руководителям определенного ранга, которые прошли аттестационный отбор, специальную управленческую подготовку и достигли положительных результатов в производственной деятельности [17, с.28].

Исходя из проведённого анализа очевидно отсутствие консенсуса в трактовке понятия «кадровый резерв». Позиции авторов дифференцированы по трем основным направлениям.

Большинство исследователей (Базаров Т.Ю., Василенко Т.В., Лукьянченко Н.Д., Кибанов А.Я., Литвинюк А.А., Миронов А.С., Митрофанова Е.А., Морева С.Н., Одегов Ю.Г., Щекин Г.В.) склонны интерпретировать кадровый резерв как специально сформированную группу сотрудников, прошедших отбор и целевую подготовку для замещения вакантных руководящих позиций.

Меньшая группа авторов (Дундарь М.А., Харитонова П.В.) обращает внимание на системный характер явления, определяя кадровый резерв как комплекс процессов управления персоналом, направленных на работу с высококвалифицированными сотрудниками.

Третье направление, представленное Егоршиным А.П. и Черепановым В.В., редуцирует кадровый резерв до элемента процедуры отбора кандидатов.

Данные трактовки различны по степени формализации, целевыми установками и структуре компонентов. В целях систематизации теоретико-методологического многообразия предлагается классификация подходов на три категории: ресурсно-групповой, системный и процедурный (таблица 2).

Таблица 2
Сравнительный анализ подходов отечественных авторов к понятию «кадровый резерв»

Автор	Подход	Ключевые признаки
Базаров Т.Ю., Кибанов А.Я., Литвинюк А.А., Миронов А.С., Митрофанова Е.А., Щекин Г.В.	Ресурсно-групповой	Группа работников, прошедших отбор и подготовку для замещения руководящих должностей.
Дундарь М.А., Харитонова П.В.	Системный	Кадровый резерв как система работы с персоналом: от выявления потенциала до ротации, развития и мотивации.
Егоршин А.П., Черепанов В.В.	Процедурный	Кадровый резерв как часть процедуры отбора и оценки на замещение вакансий.

Каждый подход предлагает собственную методологическую рамку. Ресурсно-групповой подход воспринимает резерв как сформированный пул подготовленных кандидатов. Системный подход сфокусирован, прежде всего, на процессуальной

составляющей — динамике развития, обучения и кадровой ротации. Процедурный подход ограничил понятие кадрового резерва этапами отбора и оценки персонала.

В отличие от отечественных исследований, концепции зарубежных авторов выстроены на иных управленческих парадигмах (таблица 3).

Таблица 3

Определение понятия «кадровый резерв» зарубежными авторами

Автор	Определение
Армстронг М.	Целенаправленный отбор кандидатов с помощью различных инструментов оценки для замещения освободившихся должностей в будущем [2, с.11].
Байхэм У., Пизи М., Смита О.	Группа ускоренного развития [4, с.45].
Баркун Е., Роллник-Садовская Е., Глинска Е.	Таланты; совокупность индивидов, которые обладают высокой квалификацией или специфическими навыками в профессиях, которые трудно достичь или повторить [18, с.104].
Кук С., Смит Д.	Вопросы, схожие с планированием преемственности и планированием карьеры, относят в объем работ по увлечению («ангажированию») работников, управлению талантами [19, с.194].
Мамфрод А.	Преемственность руководства, система управления преемственностью [10, с.180].
Паули У. и Почтовский А.	Талант-менеджмент; система по отбору сотрудников, обладающих наибольшим потенциалом или идентификацию их внутри организации, создание соответствующих условий труда, способствующих творчеству, предоставление программ развития и мотивации, а также вознаграждение талантливых сотрудников в соответствии с добавленной стоимостью, которую они создают [20, с.199].

Стоит отметить, что зарубежные авторы рассматривают кадровый резерв через управление карьерой и талантами в организации (Баркун Е., Роллник-Садовская Е., Глинска Е., Паули У. и Полтавский А.). Такие авторы как Кук С., Смит Д., Мамфрод А. при рассмотрении вопроса о кадровом резерве отмечают важность преемственности. Авторы Байхэм У., Пизи М., Смита О. в своем определении подчеркивают сокращенные сроки подготовки кадрового резерва. Армстронг М. отмечает, что кадровый резерв прежде всего сопровождается целенаправленным отбором кандидатов с помощью различных инструментов оценки для замещения освободившихся должностей в будущем.

Зарубежные подходы, напротив, в большей степени сконцентрированы на стратегическом управлении человеческим капиталом через управление талантами (talentmanagement) и планирование преемственности (successionplanning). В ряде случаев используется терминология, ориентированная на «группу ускоренного развития» (fast-trackdevelopmentgroup), «высокопотенциальные сотрудники» (HiPos) или «будущие лидеры» (см. таблицу 4).

Таблица 4

Зарубежные подходы к понятию «кадровый резерв»

Автор	Концепция	Особенности
Армстронг М.	Целенаправленный отбор и оценка	Подчеркивается использование инструментов оценки и развития для планового замещения руководящих позиций.

Байхэм У., Пизи М., Смит О.	Группа ускоренного развития	Сокращенные сроки подготовки, высокая интенсивность программ.
Паули У., Почтовский А.	Управление талантами	Выявление сотрудников с наибольшим потенциалом, инвестиции в развитие и удержание.
Мамфрод А., Кук С., Смит Д.	Преемственность руководства	Подготовка будущих лидеров в рамках системного планирования карьеры и преемственности.

В зарубежной научной мысли кадровый резерв трактуется как стратегический ресурс, подлежащий инвестиционному подходу и встроенный в корпоративную культуру управления талантами. В отличие от отечественного акцента на формализацию и нормативную проработку, зарубежные модели делают упор на гибкость, индивидуализацию и соответствие компетенций стратегическим целям компании.

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что как отечественные, так и зарубежные подходы к определению кадрового резерва отражают различие в управлеченческих парадигмах и организационных культурах. В отечественной литературе преобладает трактовка кадрового резерва как результата формализованных процедур отбора и подготовки, ориентированных на функциональное замещение руководящих должностей. Зарубежные концепции, в свою очередь, сосредоточены на идентификации, развитии и удержании талантов в рамках стратегического управления человеческими ресурсами, предполагая гибкость, опору на корпоративную культуру и проактивную карьерную модель.

На наш взгляд, необходимо интегрировать сильные стороны обеих традиций. С одной стороны, следует сохранить системность и нормативную определенность отечественного подхода, особенно в условиях высокой значимости и ответственности, характерных для управлеченческого звена в ОПК. С другой – необходимо учитывать адаптивность, ориентацию на развитие потенциала и долгосрочное планирование, свойственные западным моделям.

В связи с этим предлагается рассматривать кадровый резерв как системно формируемую совокупность работников, обладающих высоким лидерским и управлеченческим потенциалом, прошедших целенаправленную профессиональную подготовку и готовых к назначению на руководящие должности в рамках реализации стратегических задач организации и отрасли. Данная трактовка подразумевает баланс между формализацией и гибкостью, в полной мере соответствующая специфике ОПК и современным требованиям к управлеченческому качеству.

Подготовка и развитие руководящего кадрового резерва предполагает разработку научно обоснованной методологической платформы, интегрирующей концептуальные подходы и практические принципы управления. Методологическая целостность выступает условием для существования устойчивой, адаптивной и результативной системы подготовки управлеченческих кадров для стратегических отраслей, к которым и относится ОПК.

Фундаментальным элементом подготовки кадрового резерва выступают принципы, поддерживающие его функциональную и нормативную целостность, они очерчивают нормативные рамки, задавая правила организации процессов отбора, обучения, оценки и развития управлеченческих кадров (таблица 5).

Таблица 5
Классификация принципов подготовки кадрового резерва руководящего состава

№	Группа принципов	Принципы	Авторы / источники	Подробное описание
1	Планирование и стратегия	Актуальность, перспективность, системность	Маслов Е.В., Кибанов А.Я.	Формирование резерва должно быть увязано с текущими и перспективными целями организации, а также стратегией развития отрасли. Системность предполагает, что работа с резервом ведется непрерывно, на всех уровнях и по единым методологическим принципам.
2	Отбор и оценка	Объективность, индивидуализация	Одегов Ю.Г., Журавлев П.В., Базаров Т.Ю.	Процедуры отбора и оценки кандидатов должны базироваться на четких, прозрачных и воспроизводимых критериях. Учет индивидуальных особенностей позволяет формировать персонализированные планы развития, что повышает мотивацию и эффективность участия в резерве.
3	Обучение и развитие	Комплексность, практическая направленность	Армстронг М., Ульрих Д.	Подготовка должна включать разные форматы обучения – теоретические, практические, проектные, с участием наставников. Практико-ориентированность означает максимальное приближение к управлению деятельности, моделирование реальных ситуаций.
4	Прозрачность и этичность	Открытость, конфиденциальность	Нормативно-правовые акты, опыт госкорпораций	Все критерии и процедуры включения в кадровый резерв, программы подготовки и возможности

№	Группа принципов	Принципы	Авторы / источники	Подробное описание
				карьерного роста должны быть открыты для понимания сотрудниками. При этом конфиденциальность персональных данных участников резерва должна быть обеспечена.
5	Государственная специфика ОПК	Ответственность, стратегическая целесообразность	Госкорпорации «Росатом», «Роскосмос», «Ростех»	Сформулированные принципы обеспечивают соответствие подготовки резерва потребностям отрасли и требованиям государственной политики. Руководители обязаны формировать преемственность, предлагая кандидатов и неся ответственность за их развитие.
6	Развитие и индивидуализация	Целостность, адаптивность, субъектность	Авторская позиция	Подготовка должна быть единым управляемым процессом, в котором отслеживается динамика развития компетенций. Адаптивность означает готовность к изменениям требований. Субъектная позиция участника предполагает его активную, инициативную и осознанную роль в собственном развитии.

Проведённый в таблице 4 анализ принципов подготовки кадрового резерва даёт понять, что данное явление стоит воспринимать как комплексную управленческую систему, регулируемую содержательными и процессуальными нормативами. Классификация принципов органически выстроена по группам, отразившим главные векторы становления кадрового потенциала в ОПК.

Первая группа объединила принципы планирования и стратегии: актуальности, перспективности и системности. Согласно позиции Маслова Е.В. и Кибанова А.Я., образование резерва исключает стихийность и не обходится без строгой координации с целями организации, отрасли и государства. Принцип актуальности подразумевает строгое соответствие подготовки текущим кадровым потребностям, принцип перспективности — ориентацию на долгосрочные задачи, принцип системности — целостность и непрерывность процесса на всех уровнях управления.

Вторая группа содержит принципы отбора и оценки: объективности и индивидуализации. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. и Базаров Т.Ю. связали эффективность резерва с прозрачностью и достоверностью оценочных процедур. Для соответствия принципу объективности нужны формализованные критерии, минимизирующие субъективное влияние отдельных лиц или групп. Индивидуализация предполагает учёт личностных характеристик, мотивации и карьерных целей кандидатов для разработки адресных программ развития.

Третья группа охватила принципы обучения и развития: комплексность и практическую направленность. Концепции Армстронга М. и Ульриха Д. подразумевают интеграцию теоретического обучения, стажировок, деловых игр, проектной деятельности, наставничества, коучинга, а комплексность выражена в разнообразии форм и этапов, практическая направленность — в приближенности к реальным управленческим задачам.

Четвертую группу составили принципы прозрачности и этичности. Принцип открытости регламентирует доступность информации о критериях и процедурах добавления в резерв, принцип конфиденциальности — защиту персональных данных. Данные нормы закреплены в нормативно-правовых актах и применяются в практике государственных корпораций.

В отдельной категории расположены принципы, отобразившие специфику государственного управления и ОПК: ответственность и стратегическая целесообразность. Практика госкорпораций («Росатом», «Роскосмос», «Ростех») позиционирует кадровый резерв в качестве элемента институциональной преемственности. Руководители несут персональную ответственность за выдвижение и подготовку кандидатов. Стратегическая целесообразность устанавливает соответствие структуры и содержания резерва текущим и прогнозируемым задачам предприятий ОПК.

Наконец, в логике современных требований к подготовке руководителей выделяется группа принципов, ориентированных на развитие и индивидуализацию. К их числу относятся принципы целостности, адаптивности и субъектности. Целостность предполагает интеграцию всех этапов и компонентов подготовки в единую систему, адаптивность — гибкость к изменениям внешней среды и трансформации задач управления, а субъектность — активную позицию самого резервиста в процессе собственного профессионального роста. Последний принцип отражает современный подход к формированию лидерства через развитие самоуправления, мотивации и ответственности за результат.

Сформулированные принципы задают переход от методологических конструктов к проектированию механизма подготовки. Для федерального кадрового резерва руководящего состава ОПК они реализуются через четыре базовых требования.

1. Стратегическое согласование связывает воедино процессы обнаружения, развития и сопровождения подходящих кадров с приоритетами государственной политики, целями социально-экономического развития и отраслевыми стратегиями. Двойственная природа ОПК — как основы технологического суверенитета и элемента национальной безопасности — обуславливает интеграцию кадровой стратегии в систему государственного управления, от задач госкорпораций до обороноспособности страны.

2. Обоснованность и доверие к кадровым процедурам представляют основу устойчивости системы. Обоснованность подразумевает соответствие процедур отбора, оценки и развития формализованным научным и нормативным критериям. Доверие

выстраивается прозрачностью и справедливостью процессов для кандидатов, экспертов и руководителей, что, в условиях высокой регламентации ОПК минимизирует количество и ущерб от внутренних конфликтов, укрепляет организационную культуру и поддерживает преемственность управления.

3. Персонализированный подход заменяет унифицированные программы разработкой индивидуальных траекторий развития. В основе — диагностика управленческого потенциала, карьерных ориентаций и уровня компетенций. Инструментами выступают индивидуальные планы развития, наставничество и проектное обучение, что, в свою очередь, повышает мотивацию и эффективность кадровых инвестиций.

4. Гибкость и адаптивность программ представляются обязательным условием в турбулентной среде. Для реализации нужна модульность содержания, применение цифровых платформ, механизмов оперативной обратной связи, обновления моделей компетенций и оценки актуальности содержания программы подготовки. Гибкость выражена в своевременной и грамотной корректировке форматов, адаптивность — в сохранении эффективности системы при внешних изменениях.

Совокупность всех указанных характеристик — стратегическая согласованность, нормативно-процедурная обоснованность, индивидуализация и адаптивность — подразумевает восприятие подготовки кадрового резерва как сложной, подвижной, интегративной системы, где соединены интересы государства, отраслей ОПК, организаций и самих участников. Рассмотренные характеристики образуют в совокупности методологическую и содержательную базу для развития механизма подготовки руководящего кадрового резерва ОПК.

Анализ научных источников показывает, что отечественная и зарубежная школы управления разрабатывают различные концептуальные модели формирования кадрового резерва, обусловленные как культурными, так и институциональными различиями. Тем не менее, все они отражают стремление к созданию устойчивой системы подготовки управленческих кадров, способной отвечать вызовам внешней среды и внутренним целям организаций.

Отечественные подходы развивались преимущественно в логике централизованного планирования, с акцентом на формализованные процедуры отбора, целевую подготовку и нормативное сопровождение. Зарубежные модели эволюционировали в рамках рыночной экономики и корпоративного управления, где приоритет отдается гибкости, управлению талантами, построению карьерных траекторий и интеграции кадровой политики в стратегию бизнеса (см. таблицу 6).

Таблица 6

Сравнительный анализ подходов к подготовке кадрового резерва

Критерий	Отечественные подходы	Зарубежные подходы
Методологическая основа	Системный, нормативный, компетентностный подход	Talent Management, Succession Planning, Strategic HRM
Целевая направленность	Замещение должностей в системе государственной службы или ведомств	Развитие лидерского потенциала и удержание высокопотенциальных сотрудников
Инструменты	Отбор, аттестация, плановая ротация, формальное обучение	Ассессмент-центры, менторство, коучинг, индивидуальные карьерные треки
Оценка эффективности	На основе соответствия квалификационным требованиям и нормативов	KPI, ROI на обучение, вовлеченность и лояльность сотрудников

Критерий	Отечественные подходы	Зарубежные подходы
Степень гибкости	Средняя – ограничена ведомственными регламентами	Высокая – адаптация под цели бизнеса и особенности личности
Тип доминирующей системы	Государственная и государственно-корпоративная	Корпоративная, рыночная
Стратегическая интеграция	Частичная, чаще как реализация кадровых решений «сверху»	Высокая: включение в стратегию компании, долгосрочное планирование
Культурная основа	Вертикаль власти, субординация, формализм	Самореализация, мобильность, проактивность, развитие потенциала

Из таблицы заметна ориентация отечественной практики на управляемскую преемственность в организационно-государственной системе, в то время как зарубежная модель ориентирована в большей степени на максимизации человеческого капитала в конкурентной среде за таланты.

Специфика ОПК, расположенного на стыке государственного управления и корпоративного сектора, подсвечивает целесообразность гибридной модели. Ее структура интегрирует структурированность и нормативность отечественного подхода с подвижностью, персонализацией и стратегической ориентацией зарубежных решений, что является причиной условий для соответствия государственным приоритетам, устойчивости и инновационности управляемых решений в организациях ОПК.

Анализ теоретических подходов показал, что организация и поддержание эффективной системы подготовки управляемых кадров исключает механическое заимствование методик и не должен обходиться без теоретико-методологического анализа и критического осмысливания существующих моделей с их последующей доработкой под отраслевую специфику, институциональные условия и стратегические задачи развития ОПК и государства. Для ОПК с его высокой степенью регламентации, стратегическим государственным масштабом и технологической сложностью первостепенны системность, нормативная и стратегическая согласованность процессов подготовки. Параллельно усложнение управляемых задач и рост требований к гибкости мышления и лидерским качествам обусловливают интеграцию в подготовительную систему адаптивных, персонализированных, инновационных элементов из зарубежных моделей управления талантами.

В результате проведённого теоретико-методологического анализа допустимо сформулировать принципы, на которых должна строиться модель подготовки кадрового резерва в ОПК:

- институциональная целостность (поддержка со стороны органов власти и предприятий);
- системный характер механизма (взаимосвязь субъектов, этапов, инструментов);
- компетентностная направленность (опора на управляемые и лидерские компетенции);
- адаптивность и стратегическая согласованность (учет изменений внешней среды и целей государственной политики);
- оценка результативности (внедрение инструментов мониторинга эффективности программ подготовки).

Проведённое исследование теоретико-методологических основ подготовки кадрового резерва подводит к систематизации научных концепций и открывает перспективы для развития механизмов подготовки управляемых кадров.

Список источников

1. Федеральный закон от 29.12.2012 N 273-ФЗ (ред. от 28.02.2025) «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.04.2025).
2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. — СПб.: Питер, 2004. — С. 11.
3. Базаров, Т.Ю. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт, 2020. — 381 с.
4. Байхэм У.С. Воспитай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать талантливых руководителей / У.С. Байхэм, О.Б. Смит, М.Д. Пизи: пер. с англ. — М.: ИД «Вильяме», 2002. — С. 45.
5. Василенко Т.В., Лукьянченко Н.Д. Управление талантами как инновационный подход к формированию кадрового резерва // Донецкие чтения 2017: мат. междунар. науч. конф. студентов и молодых ученых. Донецк. 2017. С. 125-127.
6. Дундарь М.А. Кадровый резерв как эффективный инструмент управления персоналом. Управление развитием персонала. 2008. №2. С.104-111.
7. Егоршин А. П. Управление персоналом. /А.П. Егошин. — М.: ЮНИТИ, 2017. — 720 с.
8. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2014. — 440 с.
9. Литвинюк А.А. Управление персоналом: учебник для бакалавров / под ред. А.А.Литвинюка.- М.: Издательство Юрайт, 2015. — 434 с.
10. Мамфорд, А., Голд, Д. Стратегии развития менеджмента. — М.: HIPPO Publishing, 2006. — 360 с.
11. Миронов А.С. Автореферат «Развитие организационно-экономического механизма отбора, подготовки и продвижения кадров управления в организациях оборонно-промышленного комплекса России», 2022.
12. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом. М.: Проспект, 2013. — 72 с.
13. Морева С.Н. Система подготовки кадров как основа профессиональной компетентности специалистов сферы сервиса и туризм // Социально-экономические явления и процессы. 2011. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-podgotovki-kadrov-kak-osnova-professionalnoy-kompetentnosti-spetsialistov-sfery-servisa-i-turizm> (дата обращения: 01.11.2025).
14. Одегов Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2020. — 467 с.
15. Харитонова П. В. О понятии, сущности и целях формирования кадрового резерва в организациях // MagyarTudományosJournal. 2020. №39. С. 28-32.
16. Черепанов В.В. Основы государственной службы и кадровой политики: учебник для студентов / М.: ЮНИТИДАНА, 2010. — 680 с.
17. Щёкин Г.В. Теория и практика управления персоналом. 2003. — 280 с.
18. Barkun Y., Rollnik-Sadowska E., Glinska E. Strategic management accounting and strategic management: The mediating effect of performance evaluation and rewarding // International Journal of Industrial Engineering and Management. 2020. Vol 11. N 2. P. 104-115.
19. Cook S. Guide to employee engagement. — London United Kingdom, Smythe J. The CEO: The Chief Engagement Officer/ J.Smythe. — Burlington: GPC, 2008. — P. 194.
20. Pauli U., Pocztowski A. Talent Management in SMEs: An Exploratory Study of Polish Companies // Entrepreneurial Business and Economics Review. — 2019. — №. 7(4). — С. 199–218.

Сведения об авторе

Климова П.А., аспирант, заместитель руководителя проектного офиса Федерального кадрового резерва руководящего состава ОПК, ФГУП «ВНИИ «Центр» Минпромторга России, г. Москва, Россия

Information about the author

Klimova P.A., graduate student, deputy head of the project office of the federal personnel reserve of the defense industry management of the Federal State Unitary Enterprise "All-Russian scientific research institute "Center", Moscow, Russia