Ерусланова Дарья Юрьевна
студентка
Научный руководитель
Гасникова Светлана Юрьевна
канд. культурологии, доцент
ФГБОУ ВО «Нижневартовский государственный университет»
г. Нижневартовск, ХМАО – Югра

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация: *в работе рассматривается кадровый резерв как стратегический инструмент устойчивого развития предприятий на фоне прогнозируемого дефицита кадров. Рассмотрены основные определения. Анализируются причины низкой эффективности существующих систем резерва, описываются ключевые этапы и методы их формирования, а также обосновываются функции резерва в обеспечении непрерывности управления и развитии внутреннего рынка талантов. Показаны уровни цифровой трансформации HR-процессов и связанные с ними риски, сформулированы направления совершенствования работы с резервом.*

Ключевые слова: *кадровый резерв, устойчивое развитие, управление персоналом, кадровый потенциал, преемственность управления, стратегическое планирование, цифровизация HR-процессов.*

В условиях, когда российская экономика испытывает острейший дефицит профессиональных кадров – по прогнозам, к 2030 году он достигнет 3,1 млн человек [6], а обрабатывающие отрасли бьют рекорды по потребности в квалифицированных работниках [10] вопросы преемственности и воспроизводства управленческого потенциала выходят на первый план [3]. При этом более 60% компаний признают свои системы кадрового резерва малоэффективными, что заставляет искать новые подходы к обеспечению устойчивого развития [3]. Устойчивость предприятия, напомним, это не застывшее состояние, а способность

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

меняться, не теряя внутренней целостности. В такой логике кадровый резерв превращается не в простой список преемников, а в системообразующий механизм, дающий организации гибкость и позволяющий быстро реагировать на внешние удары.

С целью изучения сущности кадрового резерва необходимо рассмотреть ряд определений разного видения авторов, отражающих сущность понятия «кадровый резерв».

Как отмечает Байтасов Р.Р. кадровый резерв – специально сформированная специфическая группа работников, предназначенных для выдвижения на вакантные должности [1, с. 321]. Трактовку понятия «кадровый резерв» дает исследовать Коргова М.А., рассматривает кадровый резерв как 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 [5, с. 178].

Истомина О.Б. дает характеристику кадровому резерву с точки зрения топменеджмента. Кадровый резерв – это группа сотрудников (специалистов, руководителей), которые потенциально способны к руководящей деятельности, отвечают требованиям, предъявляемым должностью, прошли отбор и квалификационную подготовку, но еще не назначены на должность. Создание кадрового резерва является инструментом эффективной управленческой политики [2, с. 56].

Фотина Л.В. представляет кадровый резерв, как специально подобранную группу специалистов с потенциальными возможностями карьерного продвижения по службе, которые при соответствующей подготовке могут осуществлять руководящую деятельность и отвечать квалификационным требованиям должностей, на которые они включены в резерв [8, с. 297].

Рассмотрев данные определения, можно прийти к выводу, что все четыре представленных термина подчеркивают основную суть исследуемого понятия, можно сформулировать как специально сформированная группа сотрудников,

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

прошедших отбор и подготовку для дальнейшей возможности попасть в штат на вакантное место.

Единого понимания, что такое кадровый резерв, в России нет. Исследование ЭКОПСИ (более 180 организаций) показало, что лишь 27% компаний рассматривают резерв как регулярный, встроенный в годовой HR-цикл процесс. Остальные либо составляют произвольный список людей, либо подбирают кандидатов «под конкретного начальника» отсюда высокая текучесть и отсутствие долгосрочных карьерных траекторий [3].

Эволюция кадрового резерва привела его от примитивного перечня выдвиженцев к комплексной системе: выявление талантов, их развитие, управление карьерой, оценка готовности к новым ролям. Сегодня это тесно связано с концепцией управления преемственностью, где подготовка руководителей – это работа по поиску кандидатов на конкретные позиции. Однако российская практика обнажает глубокий разрыв между словами и делами: исследования фиксируют высокую текучесть в резерве, отсутствие реальной стажировки и несовершенные процедуры выдвижения – всё это следствие слабой интеграции резерва в стратегию предприятия [9, с. 255].

Стратегическая значимость кадрового резерва проявляется через несколько взаимосвязанных функций. Первая функция обеспечение непрерывности управления при плановых и внеплановых кадровых изменениях. Для предприятий с крупной организационной структурой, где в номенклатуру генерального директора входят сотни должностей, формирование оперативного резерва, которые занимают сотрудники пенсионного возраста, становится механизмом снижения операционных рисков. Вторая функция создание внутреннего рынка талантов, позволяющего закрывать до 78% вакансий на руководящих должностях силами собственных сотрудников, что радикально сокращает затраты на рекрутинг и адаптацию [7]. Третье направление формирование лояльности и вовлеченности персонала за счет предоставления прозрачных карьерных перспектив и возможностей профессионального роста.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Однако формальное наличие резерва не гарантирует устойчивости системы. Известен парадокс, когда компания имеет выстроенную систему кадрового резерва, но резервисты массово уходят. Основные причины слабая мотивация, длительное пребывание в резерве без назначений, а также обучение на перспективу, когда новые знания не находят практического применения.

Процесс создания резерва включает несколько этапов: планирование, отбор, оценку, индивидуальные планы развития (далее ИПР), обучение, мониторинг и решение назначить или исключить. Планирование начинается с аудита критически важных должностей. На каждую позицию рекомендуют держать не менее двух кандидатов, что создаёт конкуренцию и страхует от ухода единственного преемника. Поскольку отбор сопряжён с повышенным риском ошибки, то традиционные методы (рекомендации руководителей, аттестация) подвержены субъективизму и пробелам в оценке, из-за чего талант может остаться незамеченным. В комплексную оценку входят матрица 9 Box Grid (распределение по производительности и потенциалу), метод Job Shadowing («тень» наблюдает за работой), деловые игры, выявляющие новаторов. Переход к ИПР означает персонализацию подготовки. Однако 65% компаний готовят резервистов «на вырост», что при низком проценте реальных назначений толкает таланты к уходу. Разумнее развивать их в текущей роли, постепенно расширяя зону ответственности через проекты, замещения, менторство [3].

Обучение должно сочетать формальное (бизнес-школы), практическое (стажировки, ротации) и самообразование (онлайн-платформы). На предприятиях трубной металлургической компании (далее ТМК) работает цифровая платформа «L&D SOTA», автоматизирующая согласование ИПР и контроль успеваемости. Мониторинг эффективности кадрового резерва остаётся наименее развитым элементом российской практики только 32% компаний осуществляют его на регулярной основе, хотя применение метрик повышает результативность на 6%. К основным показателям относятся доля внутренних назначений, доля вакансий, закрытых за счёт резерва, продолжительность пребывания в резерве и текучесть среди резервистов [3].

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Цифровая трансформация открывает новые горизонты. Она проходит три уровня зрелости: автоматизация администрирования (электронные профили, контроль ИПР), полная цифровизация взаимодействия команды развития через мессенджеры, и применение искусственного интеллекта (далее ИИ) и больших данных. ИИ анализирует результаты труда, активность, модели поведения, что снижает субъективность и выявляет скрытые таланты, которые могли бы остаться не замеченными при традиционном отборе [4, с. 5–6]. Прогнозирующая аналитика позволяет оценить соответствие сотрудника целевой вакансии, помогает планировать численность управленцев и оценивать риски увольнения резервистов. Однако у цифровизации есть обратная сторона, которая заключается в том, что чрезмерная автоматизация ведёт к обезличиванию и потере живого наставничества, а алгоритмы могут воспроизводить скрытые предубеждения. Поэтому предпочтителен поэтапный путь с постоянной обратной связью. К перспективным трендам относятся переход от «резерва» к управлению талантами (непрерывное развитие всех ключевых сотрудников), интеграция со стратегией устойчивого развития (экологические и этические компетенции) и создание межорганизационных резервов внутри холдингов для мобильности талантов. Регламентация выдвижения должна законодательно закрепить приоритет внутренних назначений: внешний наём на ключевые посты допускается только при отсутствии готового резервиста. Иначе подрывается доверие и мотивация.

Таким образом эффективная система кадрового резерва не роскошь, а стратегический инструмент. Она снижает риски, формирует внутренний рынок талантов, обеспечивает преемственность культуры и повышает вовлечённость. Однако почти 60% компаний оценивают свой резерв как неудовлетворительный из-за размытых целей, плохой интеграции в стратегию, слабой связи с бизнес-задачами и долгих сроков ожидания. Пути исправления известны: формализация процедур, объективные методы оценки (9 Box Grid, кейсы, Job Shadowing), персонализация ИПР, регулярный мониторинг, приоритет внутренних назначений. Цифровая трансформация, если не перегибать палку, даёт огромные

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

преимущества. В эпоху нарастающего кадрового голода компании, сумевшие выстроить такую систему, получат решающее конкурентное преимущество.

Список литературы

1. Байтасов, Р. Р. Кадровый менеджмент: учеб. пособие для вузов / Р. Р. Байтасов. – Санкт-Петербург : Лань, 2024. – 336 с.

2. Истомина, О. Б. Социология управления: учеб.-метод. пособие / О. Б. Истомина. – Иркутск : ИГУ, 2023. – 71 с.

3. Кадровый резерв в российских компаниях: какой он и зачем его формируют // РБК Компании. – URL: https://companies.rbc.ru/news/1uFCyRRw9G/kadrovyij-rezerv-v-rossijskih-kompaniyah-kakoj-on-i-zachem-ego-formiruyut/ (дата обращения: 19.11.2026). – Текст : электронный.

4. Калугина, М. В. Цифровизация процессов управления кадровым резервом / М. В. Калугина, М. И. Плутова // Human Progress. – 2020. – Т. 6. – С. 1–11.

5. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент: учеб. для вузов / М. А. Коргова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2025. – 206 с.

6. Минтруд прогнозирует дефицит кадров на уровне 3,1 млн к 2030 году // Российская газета. – 2025. – URL: https://rg.ru/2025/01/24/mintrud-prognoziruet-deficit-kadrov-na-urovne-31-mln-k-2030-godu.html (дата обращения: 19.11.2026). – Текст : электронный.

7. Отчет об устойчивом развитии МТС за 2023 год // ПАО МТС. – URL: https://ar2023.mts.ru/esg-i-ustojchivoe-razvitie/soczialnaya-otvetstvennost-i-dei/. – Текст : электронный.

8. Кадровая политика и кадровый аудит организации : учеб. для вузов / под общ. ред. Л.В. Фотиной. – Москва : Юрайт, 2025. – 478 с.

9. Шендель, Т. В. Кадровый резерв как направление развития персонала: практика исследования и совершенствования на промышленном предприятии / Т. В. Шендель // Наука Красноярья. – 2020. – Т. 9, № 2. – С. 255–276.

10. Экономике требуется 2,6 млн человек: где готовы платить больше // Известия. – 2025. – 11 мая. – URL: https://iz.ru/1883055/mariia-stroiteleva/ekonomike-trebuetsia-26-mln-chelovek (дата обращения: 19.11.2026). – Текст : электронный.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)