

## Литература

1. Гусев А.А., Паршина В.С. Теоретико-методологические и организационно-методические аспекты подготовки руководителей на основе предварительной оценки их компетенций в процессе обучения: монография. Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2013. 179 с.
2. Паршина В.С. Совершенствование отраслевого взаимодействия организаций СПО с работодателем // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2023. № 6(174). С. 73–77. DOI: 10.34773/EU.2023.6.13.
3. Паршина В.С. Формирование конкурентоспособности транспортной организации // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2022. № 6(168). С. 127–132. DOI: 10.34773/EU.2022.6.22.
4. Паршина В.С., Дубинская А.Н. Формирование корпоративных компетенций в период обучения в отраслевом учебном заведении // Железнодорожный транспорт и технологии: сборник трудов Международной научно-практической конференции. Екатеринбург, 29–30 ноября 2023 г. Екатеринбург, 2024. С. 483–486.
5. Cripe E. Competency Development Guide. Workitect, Inc., 2012. 276 p. ISBN 978-0985559809.
6. Mathis R.L, Jackson J.H. Human Resource Management: Essential Perspectives. Cengage Learning, 2011. 288 p. ISBN 978-0538481700.

DOI: 10.34773/EU.2025.6.13

## Использование элементов компетентностного подхода в формировании кадрового резерва<sup>\*</sup>

**Using Elements of a Competence-based Approach in the Talent Pool Formation**

---

**А. АСТРАХАНЦЕВА**

---

**Астраханцева Арина Сергеевна**, канд. экон. наук, доцент кафедры финансового и стратегического менеджмента Иркутского государственного университета путей сообщения. E-mail: arinasemail@yandex.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные проблемы, порождающие определенный дефицит квалифицированных кадров в различных областях народного хозяйства. Сделан вывод о необходимости создания и использования кадрового резерва в качестве инструмента решения поставленной задачи. Сформулировано предложение по применению элементов компетентностного подхода в процессе формирования кадрового резерва с целью достижения большей эффективности использования последнего.

**Ключевые слова:** управление персоналом, кадровый резерв, компетентностный подход.

**Abstract.** The article examines the key issues driving a shortage of qualified personnel in various sectors of the national economy. It concludes that it is essential to create and utilize a talent pool as a tool for addressing this challenge. The issue includes a proposal for incorporating elements of a competency-based approach into the talent pool development aiming to achieve greater efficiency.

**Key words:** human resources management, talent pool, competency-based approach.

### Основные положения

1. Причины, формирующие существенный дефицит квалифицированных кадров в различных областях народного хозяйства.

---

\* Ссылка на статью: Астраханцева А.С. Использование компетентностного подхода в формировании кадрового резерва // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 6. С. 80–84. DOI: 10.34773/EU.2025.6.13.

2. Кадровый резерв как инструмент противодействия развитию проблемы нехватки сотрудников для замещения экзистенциальных рабочих мест.
3. Использование элементов компетентностного подхода в качестве инструмента формирования кадрового резерва и повышения эффективности функционирования последнего.

## Введение

Множество компаний, представляющих различные отрасли народного хозяйства, сталкиваются с дефицитом действительно квалифицированных сотрудников. По мнению экспертов, исследующих данную область, дефицит квалифицированных кадров в Российской Федерации может достичь отметки в 4 млн человек в ближайшие пять лет [3]. Этот вопрос приобретает все большую актуальность в настоящее время, однако его решение невозможно без системного исследования тех причин, которые обуславливают развитие обозначенной тенденции. Сложность изучения источников по данной проблеме кроется в многоуровневом составе ее формирования. Рассмотрим укрупненные группы факторов, формирующих ее состав.

*Демографические и социальные факторы* оказывают достаточно сильное влияние на недостаточность квалифицированного персонала в настоящее время, поскольку физическое отсутствие должной численности населения трудоспособного возраста физически невозможно восполнить. Необходимо признать тот факт, что образовавшийся в 1990-х годах демографический разрыв наносит современной отечественной экономике существенный урон, поскольку сотрудникам, рожденным в этот период, сейчас 30 лет или чуть более, а это наиболее трудоспособный возраст.

*Факторы, связанные с образованием*, также чрезвычайно значимы, поскольку необходимо признать некоторое отставание теоретических подходов классической высшей школы от требований чрезвычайно быстро меняющейся конъюнктуры современной деловой среды [2]. Бизнес требует наличия практических навыков, которые у выпускников высших и средних профессиональных образовательных учреждений часто отсутствуют в должном объеме. Кроме того, образовательные программы довольно медленно адаптируются к прикладным особенностям той или иной профессиональной деятельности [5; 6].

Своебразную негативную роль играет и *позиция работодателя*, поскольку многие компании до сих пор используют довольно сложную систему найма специалистов, плохо доносят до потенциальных сотрудников те перспективы, которые открывает замещение предлагаемой вакансии, а непрозрачное представление целей и задач также способно отпугнуть перспективных кандидатов. Важен и *фактор оплаты труда*, поскольку часто ожидания обеих сторон могут не совпадать с реальностью, что существенно затрудняет выбор.

*Факторы, связанные с изменением социальной формации современного общества*, также важны. Многие молодые люди, которых принято относить к поколению зумеров (реже – миллениалов), хотят оптимального баланса между работой и личной жизнью, что во многих компаниях все еще не учитывается в процессе найма специалистов и распределения деловых функций. С другой стороны, многие достаточно молодые соотечественники в настоящее время покинули на неопределенный срок не только города, в которых родились, усиливая влияние *фактора урбанизации* на исследуемую проблему, но и территорию Российской Федерации, пытаясь строить карьеру в других странах, выбирая для себя путь экспата, что является общемировой тенденцией в части изменения структуры рынка труда [1]. Отдельное место в изменении формации современного общества занимает стремление наиболее уверенных в себе специалистов организовать собственный бизнес, чему в целом существенно содействует государство. Следовательно, из достаточно значимого сектора рынка управленческого труда естественным образом уходят наиболее талантливые специалисты, что в целом положительно сказывается на экономическом развитии, но отнюдь не способствует решению проблем работодателей.

## Методы

Цель исследования заключается в поиске путей повышения эффективности кадрового резерва в решении проблемы дефицита кадров посредством использования элементов компетентностного подхода. В качестве методологической основы для подготовки работы был использован преимущественно метод сравнительного анализа, в части реализации практики метод парного сравнения, а также категорийный аппарат управления персоналом организации, системный и компетентностный подходы, дескриптивный метод исследования.

## Результаты

В современной практике управления персоналом организации присутствует достаточно значительное количество инструментов, способных показывать высокую степень результативности в процессе решения проблемы дефицита кадров. Одним из таких инструментов по праву считается формирование кадрового резерва.

Кадровый резерв, также именуемый в западной литературе пулом талантов, представляет собой группу сотрудников компаний, которые обладают потенциалом для дальнейшего развития и демонстрируют устойчивую заинтересованность в личном карьерном росте как результате эффективного становления организации в целом.

Данный инструмент управления персоналом имеет как сильные, так и слабые стороны. В частности, сильными сторонами являются повышение эффекта вовлеченности сотрудников в решение проблем предприятия, появление возможности реализовать принцип преемственности на практике, что существенно снижает не только риски, связанные с текучестью кадров, но и повышает экономическую эффективность процесса подбора персонала, позволяя избежать потерять, связанных с необходимостью принимать людей со стороны.

В то же время присутствует и ряд отрицательных моментов, в частности, существенная дифференциация подходов к формированию кадрового резерва. Установлено, что 68,8 % организаций используют формализованные процедуры отбора кандидатов в резерв, в то время как 31,2 % полагаются преимущественно на неформальные механизмы выдвижения. Средняя величина кадрового резерва составляет 2,1 кандидата на одну ключевую позицию, при этом данный показатель варьируется от 1,2 до 3,8 в зависимости от специфики деятельности организации [4]. Также значимыми выявленными отрицательными моментами являются:

- возможное снижение мотивации к работе среди тех сотрудников, которые не попали в кадровый резерв: данная группа лиц может почувствовать снижение внимания к их работе и потенциалу со стороны топ-менеджмента;

- содержание и развитие кадрового резерва является достаточно затратным с экономической точки зрения, поэтому результативность работы с данной группой всегда находится под пристальным контролем руководства;

- достаточно рискованным является сам процесс отбора и развития потенциала сотрудников, находящихся в кадровом резерве, поскольку специалист может быть чрезвычайно квалифицированным, но неспособным к командной работе и проявлению лидерских качеств; к борьбе за достижение синергетического эффекта через глубокое понимание коллективной ответственности руководителей за качественное совершенствование организации в будущем;

- отдельную сложность представляет процесс работы с кадровым резервом: в случае, если в организации отсутствует динамичная и обновляемая матрица управления персоналом, подкрепленная актуализированными карточками личностного роста взаимозаменяемых и дополняемых сотрудников, сама техническая часть построения механизма кадрового резерва утрачивает рациональность, поскольку отсутствует четкое представление о том, какие именно сотрудники в большей степени совместимы на пути к достижению тех или иных целей, обозначенных в стратегии развития организации; какие потенциалы способны заменить друг друга при реализации того или иного вероятностного сценария корректировки кадрового поля и т.д.

## Обсуждение

В результате проведенного сравнительного анализа основных сильных и слабых сторон использования кадрового резерва как инструмента эффективного управления персоналом организации было установлено, что наиболее уязвимым элементом кадрового резерва является не подбор и устройство пула, а дальнейшая работа с его участниками. При этом наибольшая ответственность возлагается не столько на самих участников, сколько на руководителя процесса, поскольку необходима устойчивая работа по установлению соответствия фактических показателей развития потенциала участников резерва и потенциальной организационной необходимости.



*Наиболее значимые компетенции для кадрового резерва*

### Перечень соответствия профессионального вида компетенции и ее типов индикаторам для позиции «Руководитель логистической службы»

Вид компетенции	Тип компетенции	Индикатор
Профессиональная	информационно-аналитическая	сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений в области логистики
		построение и поддержка функционирования внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля движения материального потока
		разработка и поддержка функционирования системы внутреннего документооборота организации, ведение баз данных по логистическим показателям функционирования организации
	организационно-управленческая	участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (логистической, сбытовой, кадровой)
		организация работы исполнителей (команды исполнителей) осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ в области логистики
	правовая	разработка и реализация проектов, направленных на развитие логистической деятельности организации, контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников, включая мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей
		обеспечение соблюдения норм действующего в Российской Федерации законодательства
		владение правовыми знаниями в сфере договорной деятельности, использование знаний в сфере гражданского законодательства
		осознание и оценка общественной опасности проявлений экстремизма и терроризма на транспорте, в процессе движения материальных потоков в цепях поставок

Для снижения рисков отчуждения участников групп кадрового резерва от единой цели, повышения степени вовлеченности в командную работу, а также повышения степени соответствия участников пула талантов кадровой матрице предлагается внедрить использование элементов компетентностного подхода в управление кадровым резервом организации. В качестве примера набора компетенций, способных увеличить стабильность показателей соответствия тех или иных сотрудников определенной должности предлагается выборка наиболее значимых для кадрового резерва компетенций из стандартного каталога компетенций, представленная на рисунке.

Кроме того, присутствует объективная необходимость проведения связи компетенции из каталога компетенций с компетенциями, присущими конкретной должности, чтобы впоследствии определить степень соответствия отдельного сотрудника, находящегося в кадровом резерве, требованиям в части наличия компетенций, относящихся к будущей управленческой позиции. Для достижения этой цели необходима формулировка индикаторов компетенций, способных взаимоувязать относительные показатели компетенции общего характера с абсолютными показателями вакантной должности. Рассмотрим практику реализации элементов компетентностного подхода на примере позиции руководителя логистической службы предприятия в разрезе раскрытия содержания профессиональных компетенций и их индикаторов, представленных в таблице.

### **Заключение**

Практика использования кадрового резерва в качестве эффективного инструмента управления персоналом организаций получает все большее распространение. Однако в связи с этим выявляются и становятся действительно актуальными подходы по устраниению возможных негативных аспектов его использования. Введение элементов компетентностного подхода в процесс управления кадровым резервом с целью повышения эффективности его функционирования представляется единственным способом решения одной из наиболее актуальных прикладных задач в области управления персоналом организации.

### **Литература**

1. Акулич, М. М. Русскоязычные экспаты в странах Ближнего Востока // Вестник Российской университета дружбы народов. Серия: Социология. 2019. Т. 19, № 4. С. 756–768. DOI: 10.22363/2313-2272-2019-19-4-756-768.
2. Астраханцева А.С., Бородавко Л.С. Актуальные вопросы развития системного мышления у обучающихся направлений подготовки «экономика» и «менеджмент» // Современные проблемы науки и образования. 2024. № 6. С. 79. DOI: 10.17513/spno.33841.
3. Иконников Э. Я. Кадровый резерв как элемент развития персонала // Новое слово в науке: стратегии развития: Материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Чебоксары, 10 июня 2025 г. Чебоксары: Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2025. С. 313–318.
4. В HeadHunter считают, что дефицит кадров в ближайшие 5 лет может удвоиться / Интерфакс [Электронный ресурс]. URL: <https://www.interfax.ru/russia/1020753>
5. Милованова Л.Р. Компетенции педагога российского вуза: запросы, реалии, перспективы / Л.Р. Милованова, А.А. Леженина, С.А. Головань // Социальные и гуманитарные науки на Дальнем Востоке. 2025. Т. 22, № 2. С. 62–68. DOI: 10.31079/1992-2868-2025-22-2-62-68.
6. Шахин М.Х.М.М. Роль интеграции университетов в преодолении разрыва между результатами образования и реальными потребностями рынка труда // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2023. Т. 20, № 5(131). С. 165–172. DOI: 10.21686/2413-2829-2023-165-172.