

Ссылка для цитирования этой статьи:

Шарин В.И., Шуклина Е.А. Кадровый резерв предприятия в условиях дефицита трудовых ресурсов // Human Progress. 2024. Том 10, Вып. 3. С. 15. URL: http://progress-human.com/images/2024/Tom10_3/Sharin.pdf. DOI 10.34709/IM.1103.15. EDN JNYLYI.

УДК 334

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ДЕФИЦИТА ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ



Шарин Валерий Иванович

доктор экономических наук, доцент
профессор кафедры экономики труда и управления персоналом
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический
университет»

Sharin_vi@usue.ru

62/45, ул. 8 Марта /Народной Воли, ауд. 455
г. Екатеринбург, 620144, РФ
+7 (343) 221-17-57

Шуклина Екатерина Анатольевна

студентка
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический
университет»

kat:flsh03@yandex.ru

62/45, ул. 8 Марта /Народной Воли, ауд. 455
г. Екатеринбург, 620144, РФ
+7 (343) 221-17-57

Аннотация. На предприятиях сохраняется проблема формирования и функционирования кадрового резерва на выдвижение, влияющая на эффективность его деятельности. Исследование направлено на изучение проблемы формирования кадрового резерва на предприятии в условиях дефицита трудовых ресурсов. Исследователями даются неоднозначные оценки причин и факторов, негативно влияющих на данный процесс. Поэтому цель работы – на основе изучения практики формирования и функционирования кадрового резерва на предприятии установить факторы, снижающие его роль, предложить меры повышения эффективности формирования кадрового резерва. Исследование проведено на основе комплекса общенаучных методов, таких как системный анализ, методы опроса, обобщения и систематизации теоретических и практических данных. В основе эмпирической базы – анализ формирования и функционирования кадрового резерва в Серовском подразделении Центральной дирекции по тепло-водоснабжению филиала АО «РЖД» за 2021 – 2023 годы. Полученные результаты позволили сделать вывод, что в основе потери интереса

работников к кадровому резерву, снижающей эффективность кадрового резерва, являются: формальный подход руководства предприятия к его функционированию, который проявляется в отсутствии работы с резервистами по повышению их квалификации и профессионального развития, как следствие, замещение вакантных должностей «внешними» кандидатами. Отсутствие карьерных перспектив ведет к нежеланию работников вступать в кадровый резерв. Подтверждена гипотеза, что в основе снижения мотивации работников к вступлению в кадровый резерв лежит формальное отношение руководства предприятия к кадровому резерву, отсутствие обучения и профессионального продвижения.

Ключевые слова: кадровый резерв предприятия; проблемы формирования резерва; потеря интереса к резерву; дефицит кадров; управление кадровым резервом.

JEL: M12; M14; O15.

Введение

Формирование действенного кадрового резерва, способного обеспечить планомерное замещение вакантных должностей руководителей и квалифицированных специалистов остается важным элементом системы управления персоналом предприятия [1].

Эффективный кадровый резерв обеспечивает сокращение срока закрытия вакансий, повышается мотивация, вовлеченность и лояльность работников, состоящих в резерве, обеспечивается преемственность в корпоративной культуре, сохранение кадрового потенциала компании, также сокращается текучесть квалифицированных сотрудников предприятия, вызванная отсутствием профессионального и карьерного роста [2]. Так, согласно исследованию компании Гарри Инс., проведенному в 2022 году в России, 24% сотрудников увольнялись из-за отсутствия перспектив карьерного и профессионального роста¹.

В то же время исследователями и практиками отмечается формальное отношение руководства предприятий к формированию и функционированию кадрового резерва: отсутствие локальных нормативных актов (положений о кадровом резерве), регламентирующих формирования кадрового резерва, отсутствие четкой и понятной системы оценки сотрудников при включении в кадровый резерв, назначения на вакантные должности минуя состоящих в резерве работников [3, с. 463].

Последние два года более актуальной стала проблема набора работников в кадровый резерв, его недоукомплектованность. Отсутствие подготовки в кадровом резерве,

¹ Как 2022 год изменил отношения сотрудников с работодателями. Сайт РБК. URL: https://www.rbc.ru/own_business/06/01/2023/63859b179a7947846b354d8f (дата обращения 04.05.2024).

должностного роста приводят к отказу работников от кадрового резерва. Современные реалии отличаются дефицитом рабочей силы на рынке труда [4]. Поэтому работники предпочитают обеспечивать должностной и профессиональный рост на стороне, нежели терять время в кадровом резерве. Можно обоснованно предположить, что старые подходы, рассчитанные на закрытие вакансий руководителей и специалистов привлечением «внешних» работников, работают слабо. Необходим переход на внутрифирменную подготовку руководителей и специалистов, в том числе, в рамках кадрового резерва.

Какие факторы оказывают существенное влияние на формирование кадрового резерва предприятия, и что нужно предпринять для улучшения ситуации? Почему работники отказываются вступать в кадровый резерв? Поэтому исследовательской задачей работы является оценка факторов, оказывающих нежелательное влияние на формирование и функционирование кадрового резерва предприятия, а также предложение мер по улучшению положения.

Гипотезой исследования является предположение, что в основе снижения мотивации работников к вступлению в кадровый резерв лежит формальное отношение руководства предприятия к кадровому резерву, отсутствие обучения и профессионального продвижения.

1. Проблемы кадрового резерва на предприятии: теоретический аспект

В научной литературе существует немало определений кадрового резерва [5]. Для данной работы авторы предлагают принять определение кадрового резерва на как группы работников предприятия, обладающих обязательными для выдвижения компетенциями и профессиональными качествами, прошедшими подготовку и готовыми трудиться на более вышестоящих должностях или требующих более высокого профессионального уровня.

Российскими учеными рассмотрены многие аспекты формирования и функционирования кадрового резерва. Сокерина С.В. отмечает как важный результат подготовки собственных специалистов и руководителей в рамках кадрового резерва обеспечение преемственности в управлении и повышение уровня кадровой независимости от внешнего рынка труда, обеспечение кадровой безопасности предприятия [6]. О.Л. Чуланова и Н.А. Мокрянская описывают этапы формирования кадрового резерва и его преимущества [7]. Галинский А.В., Суббота А.В. [8] рассматривают в своих работах задачи и этапы формирования кадрового резерва, начинать которые необходимо с составления прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров. Гуричева Е.С., Карпова Т.П. анализируют цели, принципы, пути и способы формирования кадрового резерва предприятия в условиях формирующегося кадрового дефицита [9].

Антипина И.О., анализируя деятельность предприятий в условиях дефицита кадров, приходит к выводу, что «существенными факторами снижения эффективности кадрового резерва являются: превышение норм численности кадрового резерва, неразвитая система внутреннего продвижения работников, опасение руководителя конкуренции с резервистом, увольнение работника, состоящего в кадровом резерве, с предприятия» [10, 126]. Авторы отмечают важность вовлеченности руководства предприятия в процессы выявления способных работников для включения в кадровый резерв, формирования траекторий и реализации их профессионального и должностного развития, поощрения стремления развиваться вместе с предприятием [11; 12]. Критически оценивая существующую практику отбора в кадровый резерв, авторы рассматривают преимущества применения программно-целевого метода при формировании кадрового резерва, а также применения компетентностного подхода при оценке кандидатов, что позволяет осуществить объективный выбор [13; 14].

Немало работ содержат анализ разновидностей кадрового резерва: стратегического, оперативного, потенциального и других. Так, Гриненко Т.Г., Нижегородцева Н.А. обосновывают полезность потенциального кадрового резерва ввиду его универсальности, так как в резерв зачисляется группа работников, выдвижение которых планируется для замещения любых ключевых должностей. Подготовка резерва в данном случае не носит целевого характера [15]. В оперативный резерв, по оценкам Кочеткова В.О., Ризакулиева С.А. [16], зачисляются кандидаты на замещение руководящих должностей, уровень подготовки которых позволяет им приступить к работе немедленно. Стратегический резерв формируется из работников, которые смогут занять руководящие должности через 3-5 лет. Для стратегического кадрового резерва разрабатывается комплексная программа профессионального развития, включающая не только программу обучения, но и перемещение по различным должностям. На должности разных уровней вводится коэффициент резервирования. Он может колебаться от 1 до 3. Авторы предлагают инновационные программы формирования и подготовки работников в рамках стратегического и оперативного кадрового резерва, в том числе, с применением технологии «обучения действием» [17].

Пеша А.В., Шавровская М.Н. отмечают, что наиболее распространенным инструментом управления кадровым резервом предприятия является индивидуальный план развития работника. Между тем, сам по себе он не обеспечивает продвижение по должности и повышение профессионального роста резервиста, если присутствуют факты невовлеченности руководства предприятия и формальный подход к функционированию

кадрового резерва [18]. Авторы оценивают сложности формирования кадрового резерва, к которым относят удержание работников, входящих в кадровый резерв, недооценку руководителями полезности кадрового резерва, их низкая мотивация к внутрифирменной подготовке руководителей и специалистов, отсутствие системы подготовки управленческих кадров из резерва, отсутствию четких критериев для отбора в кадровый резерв, ограниченность материальных ресурсов, необходимых для развития резервистов [19; 20]. Абдулхаирова Э.М., Бекирова С.Э. рассматривая недостатки формирования кадрового резерва на предприятии приходят к выводу, что наиболее актуальны ошибки отбора – включение в резерв немотивированного кандидата, выдвижение резервиста без его согласия, несоответствие целей руководства с целями резервиста, а также отсутствие контроля за профессиональным развитием резервиста, долгое нахождение в резерве, субъективный фактор – «звёздная болезнь» резервиста, изменение его жизненных целей [21].

2. Кадровый резерв на предприятии: результаты исследования

В 2024 году нами проведено исследование формирования и функционирования кадрового резерва в Серовском подразделении Центральной дирекции по теплоснабжению филиала АО «РЖД» (далее – Серовский филиал АО «РЖД», Предприятие) за 2021 – 2023 годы. Предприятие осуществляет управление комплексом объектов стационарной теплоэнергетики, водоснабжения и водоотведения Центральной дирекции, в том числе, объектов железных дорог. Предприятие имеет штатную численность 256 человек, из них 46 – руководители и специалисты. Высшее образование имеют 61% работников. На Предприятии за исследуемый период увеличилась текучесть кадров: с 9,5% в 2021 году до 17,5% в 2023 году. Среди руководителей и специалистов эти показатели также выросли и составили 12,6% и 17,0%, соответственно.

На Предприятии принят локальный акт, утверждающий Положение о кадровом резерве сотрудников, в котором регламентируется процесс формирования и подготовки кадрового резерва. Анализ основных параметров состояния кадрового резерва Серовского филиала АО «РЖД», отражен в таблице 1.

Данные таблицы отражают низкий уровень укомплектованности резерва, назначений из кадрового резерва, что дает основания предположить связь данных проблем с отсутствием целенаправленной подготовки резервистов к замещению должности, индивидуального планирования их развития. Так как подготовленные кандидаты отсутствуют, закрытие вакансий происходит преимущественно за счет «внешних» кандидатов, что ведет к высокой текучести кадров из резерва в связи с отсутствием карьерного роста.

Табл. 1: Показатели оценки состояния кадрового резерва Предприятия²

Показатель	2021 год		2022 год		2023 год	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Численность персонала в кадровом резерве (чел.)	10	5	15	7	12	4
Численность сотрудников, вновь включенных в кадровый резерв (чел.)	5	2	5	1	5	0
Доля сотрудников, назначенных на руководящие должности из кадрового резерва (%)	-	40,0	-	28,6	-	25,0
Доля сотрудников из резерва, прошедших обучение (%)	10	0	15	0	12	0
Выполнение резервистами индивидуального плана развития (%)	10	0	15	0	12	0

В то же время, возможно, слабый интерес работников к кадровому резерву, его неуккомплектованность снижают мотивацию администрации Предприятия к целенаправленным действиям?

В процессе нахождения в кадровом резерве работники не получают соответствующей профессиональной подготовки, позволяющей им претендовать на занятие вакантной должности. Поэтому, замещение вакансий происходит, в основном, не из кадрового резерва, а за счет «внешних» кандидатов. Кадровый резерв потерял привлекательность как механизм повышения профессионального уровня и карьерного роста. В связи с чем Предприятие испытывает большие трудности с комплектованием кадрового резерва.

Факт отсутствия интереса работников к кадровому резерву, по нашему мнению, нуждается в уточнении. С целью выявления отношения работников к резерву, нами был проведен опрос, в котором приняли участие 120 работников Предприятия, или 47%. Для опроса предложены возможные факторы (причины), которые могут снизить стремление к включению в кадровый резерв Предприятия, отраженные в таблице 2.

Табл. 2: Факторы, оказывающие негативное влияние на желание работников быть включенными в кадровый резерв Предприятия³

	Причины нежелания включения в кадровый резерв	Число респондентов	%
1	Незнание условий включения в кадровый резерв (Положение о кадровом резерве)	66	55
2	Не состояли и не планируют состоять в кадровом резерве	109	91
3	Отсутствие желания заниматься вопросами включения в кадровый резерв	78	65
4	Кадровый резерв не обеспечивает профессиональную подготовку, в том числе, на планируемую должность	66	55
5	Долгое ожидание желаемой должности	42	35
6	Непонятный процесс назначения из резерва на вакантные должности	24	20
7	Резервисты не имеют приоритета при назначении на должность	60	50

Данные таблицы показывают, что к основным причинам нежелания работников повышать свой профессиональный статус посредством кадрового резерва относятся:

² Составлено авторами

³ Составлено авторами

незнание условий включения в кадровый резерв, отсутствие желания заниматься вопросами включения в кадровый резерв, кадровый резерв не обеспечивает профессиональную подготовку, в том числе, на планируемую должность, резервисты не имеют приоритета при назначении на должность. Большинство респондентов никогда не состояли в кадровом резерве и не планируют это делать, не знакомы с Положением о кадровом резерве, но уже поняли, что включение в кадровый резерв фактически не принесет ни новых знаний, ни продвижения по должности, поэтому формируется поведение игнорирования резерва.

Как показывают результаты некоторых проведенных исследований, если показатель назначений из кадрового резерва не превышает 65%, сотрудники теряют доверие к нему⁴.

Формальный подход администрации Предприятия к кадровому резерву не дает возможности работникам, нацеленным на профессиональное развитие, карьеру реализовать свои потребности, кроме того, отсутствие подготовки к планируемой должности снижает их конкурентный потенциал. Почему формируется формальный подход? К причинам можно отнести существование реальной возможности привлечения на вакантные должности сторонних руководителей и специалистов, отсутствие средств для подготовки работников в резерве, малая численность организации, планы существования организации, не предполагающие ее развитие, субъективный подход руководства к кадровому резерву, как к формальному атрибуту организации и другие причины.

Несомненно, кадровый резерв требует определенных административных и финансовых издержек. Замещение вакансий «внешними» работниками, возможно, представляется некоторым руководителям как эффективное экономическое поведение. Зачем тратить на подготовку своих работников, когда можно всегда «купить» нужного специалиста на рынке труда. Между тем, такие подходы устарели на фоне кадрового дефицита, да и привлечение специалистов со стороны потребует более высокую оплату их труда, что сделает экономию от отказа подготовки собственных кадров, призрачной. На российском рынке труда конкуренция за рабочее место между работниками сменилась конкуренцией предприятий за работника, и в данной ситуации зачастую именно работник начинает диктовать условия.

Политика хозяйствующих субъектов в аспекте кадрового резерва, в современных реалиях должна базироваться на инвестиционном подходе, рассматривая вложения (издержки) в подготовку специалистов и руководителей собственного предприятия как

⁴ Почему кадровый резерв не всегда эффективен. Сайт Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoybiznes/368933-pochemu-kadrovyy-rezerv-ne-vsegda-effektiven> (дата обращения: 27.05.2024).

долговременное вложение, которое обеспечит мотивированную, стабильную когорту готовых к выдвижению работников. Административные и иные издержки будут окупаться.

Таким образом, результаты исследования дают возможность сделать вывод, что в основе утраты интереса работников к кадровому резерву лежит отсутствие планомерной работы с резервом во всех ее аспектах. Формальное существование в кадровом резерве не удовлетворяет мотивационных устремлений работников, не обеспечивает профессионального развития, карьерного роста, что ведет к игнорированию работниками Предприятия кадрового резерва. Требуется изменения в подходах к кадровому резерву, в первую очередь, на базе инвестиционного подхода.

Заключение

Результаты проведенного исследования формирования и функционирования кадрового резерва предприятия на примере Серовского подразделения Центральной дирекции по тепло-водоснабжению филиала АО «РЖД» позволили установить факторы, снижающие роль кадрового резерва. К объективным факторам можно отнести малые размеры организации, отсутствие средств на подготовку работников в резерве, неопределенность планов дальнейшего существования организации. Наиболее распространенными являются – формальное отношение руководства к кадровому резерву как полезному экономическому механизму, широкие возможности привлечения сторонних руководителей и специалистов, как следствие данных подходов – отсутствие должной внутрифирменной профессиональной подготовки специалистов в резерве и выдвижения на должности из резерва. Изменения в российской экономике привели к кадровому дефициту на рынке труда, что позволило работникам более критично взглянуть на формализм и бесперспективность кадровых резервов предприятий и самостоятельно делать выбор в аспекте профессионального и должностного роста.

Таким образом, гипотеза, что в основе снижения мотивации работников к вступлению в кадровый резерв лежит формальное отношение руководства предприятия к кадровому резерву, отсутствие обучения и профессионального продвижения, нашла свое подтверждение.

При планировании работы с кадровым резервом в новых условиях необходимо отказаться от старых подходов, когда резерв просто есть на бумаге, а специалисты и руководители при необходимости подыскиваются на стороне. Политика предприятий должна базироваться на инвестиционном подходе, рассматривая издержки при подготовке специалистов и руководителей собственного предприятия в кадровом резерве как долговременное вложение, которое обеспечит стабильный кадровый состав предприятия,

пул мотивированных, профессионально подготовленных, готовых к выдвижению работников.

Полученные результаты дают возможность полагать, что цель исследования – на основе изучения практики формирования и функционирования кадрового резерва на предприятии установить факторы, снижающие его роль, предложить меры повышения эффективности формирования кадрового резерва, достигнута.

Литература

1. Dowell, B.E. Managing leadership talent pools // *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. 2010. С.: 399-438.
2. Ashif, A.S.M.; et al. Talent management as a source of competitive advantages: a review // *International Journal of Business and Social Research*. 2019. Том 9. № 4. С.: 28-34.
3. Персань, Н.В. Основные проблемы управления кадровым резервом в организации // *Молодой ученый*. 2015. № 22 (102). С.: 462-464.
4. Lyashok, V.; Podverbnykh, U. Labor market dynamics in Russia in 2022 // Available at SSRN 4512825. 2023. DOI: 10.2139/ssrn.4512825.
5. Yarnall, J. Maximising the effectiveness of talent pools: a review of case study literature // *Leadership & Organization Development Journal*. 2011. Том 32. № 5. С.: 510-526.
6. Сокерина, С.В. Развитие инновационного потенциала персонала в контексте динамических способностей организации // *Интернет-журнал «Наукоедение»*. 2015. Том 7. № 5. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/197EVN515.pdf> (дата обращения: 17.05.2024).
7. Чуланова, О.Л.; Мокрянская, Н.А. Формирование эффективного кадрового резерва в организации; задачи, этапы, возможности // *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. 2017. № 4-3. С.: 138-143.
8. Галинский, А.В., Суббота, А.В. Инвестиции в развитие персонала предприятия / В сборнике: *Экономика и управление: актуальные вопросы теории и практики. Материалы XXII международной научно-практической конференции*. Краснодар. 2024. С.: 79-84.
9. Гуричева, Е.С.; Карпова, Т.П. Формирование кадрового резерва организации // *Вестник Международного института рынка*. 2020. № 1. С.: 26-30.
10. Антипина, И.О. Формирование кадрового резерва организации в современных условиях // *Гуманитарный научный вестник*. 2023. № 11. С.: 123-128.
11. Senbursa, N. The mediating role of organizational commitment in the collective efficacy-performance relationship // *Управленец*. 2023. Vol. 14. № 4. С.: 58-72.

12. Тарнопольская, М. Кадровый резерв: растить нельзя искать на стороне // INC. RUSSIA. 10.01.2022. URL: <https://incussia.ru/understand/talent-pool> (дата обращения: 15.05.2024).
13. Шарин, В.И. Кадровый резерв государственной гражданской службы РФ: положение дел и перспективы // Journal of new economy. 2015. № 2 (58). С.: 112-118.
14. Горб, В.Г. Компетентностный подход к аттестации и квалификационному экзамену государственных гражданских служащих // Государственная служба. 2008. № 1. С.: 46-64.
15. Гриненко, Т.Г.; Нижегородцева, Н.А. Кадровый резерв как инструмент управления преемственностью в организации // Евразийский союз ученых. 2017. № 12-2. С.: 26-31.
16. Кочетков, В.О.; Ризакулиев, С.А. Формирование системы кадрового резерва как важнейшее направление реализации кадровой политики организации // Системные технологии. 2018. № 1. С.: 39-43.
17. Яшкова, Е.В.; Вагин, Д.Ю.; Исламова, Г.И. Особенности формирования и развития кадрового резерва организации в современных условиях // Проблемы современного педагогического образования. 2019. № 65-2. С.: 290-297.
18. Пеша, А.В.; Шавровская, М.Н. Преимущества и сложности управления кадровым резервом в организациях // Human Progress. 2023. Том 9. Вып. 5. С.: 15.
19. Роздольская, И.В.; Ледовская, М.Е. Современный взгляд на целенаправленный и инновационный характер формирования кадрового резерва как комплексной кадровой технологии // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2016. № 4. С.: 24-38.
20. Алиев, И.М.; Михайленко, Е.Д. Кадровый резерв как стратегический инструмент развития бизнеса // Известия СПбГЭУ. 2016. № 3 (99). С.: 87-91.
21. Абдулхайрова, Э.М.; Бекирова, С.Э. Разработка программы и порядок формирования кадрового резерва на предприятии // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2020. № 4 (53). С.: 148-156.

STAFF RESERVE OF THE ENTERPRISE IN LABOR SHORTAGE CONDITIONS

Valery Sharin

Doctor of Economics, Professor of the Labor Economics and HRM Department

in Ural State University of Economics

Yekaterinburg, Russia

Ekaterina Shuklina

Student of Ural State University of Economics"

Yekaterinburg, Russia

Abstract. The problem of personnel reserve formation and functioning for promotion remains at enterprises which affects its activities efficiency. The study is aimed at studying the problem of personnel reserve formation at the enterprise in the labor shortage conditions. Researchers give ambiguous assessments of the causes and factors that negatively affect this process. Therefore, the purpose is to identify the factors that reduce its role on the basis of studying the practice, to propose measures to improve the personnel reserve formation efficiency. The study was conducted on the basis of a set of general scientific methods, such as systems analysis, survey methods, generalization and systematization of theoretical and practical data. The empirical base is based on the analysis of the personnel reserve formation and functioning in the Serov division of the Central Directorate for Heat and Water Supply of the branch of JSC Russian Railways for 2021-2023. The obtained results allowed us to conclude that the loss of employees' interest to be in the personnel reserve, which reduces the its effectiveness, is based on: the managers' formal approach to its functioning, which is manifested in the lack of work with reservists to improve their qualifications and professional development, as a consequence, the vacant positions filling with "external" candidates. The lack of career prospects leads to the employees' reluctance to be reservists. The hypothesis is confirmed that the basis for the decrease in employee motivation to be reservist is the formal attitude of the enterprise management to this reserve, the lack of training and professional advancement.

Keywords: talent pool; reserve formation problems; loss of interest in the reserve; labour shortage; talent pool management.

JEL codes: M12; M14; O15.

References

1. Dowell, B.E. (2010) Managing leadership talent pools // *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. P.: 399-438.
2. Ashif, A.S.M.; et al. (2019) Talent management as a source of competitive advantages: a review // *International Journal of Business and Social Research*. Vol. 9. No. 4. P.: 28-34.
3. Persan, N.V. (2015). The main problems of personnel reserve management in an organization // *Young scientist*. No. 22 (102). P.: 462-464.
4. Lyashok, V.; Podverbnykh, U. (2023) Labor market dynamics in Russia in 2022 // Available at SSRN 4512825. DOI: 10.2139/ssrn.4512825.

5. Yarnall, J. (2011) Maximizing the effectiveness of talent pools: a review of case study literature // *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 32. No. 5. P.: 510-526.
6. Sokerina, S.V. (2015). Development of the innovative potential of personnel in the context of the dynamic capabilities of the organization // *Internet journal "SCIENCE"*. Vol. 7. No. 5. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/197EVN515.pdf> (access date: 05/17/2024).
7. Chulanova, O.L.; Mokryanskaya, N.A. (2017). Formation of an effective personnel reserve in the organization; tasks, stages, opportunities // *Current problems of the humanities and natural sciences*. No. 4-3. P.: 138-143.
8. Galinsky, A.V.; Saturday, A.V. (2024). Investments in the development of enterprise personnel // In the collection: *Economics and management: current issues of theory and practice. Materials of the XXII International Scientific and Practical Conference*. Krasnodar. P.: 79-84.
9. Guricheva, E.S.; Karpova, T.P. (2020). Formation of an organization's personnel reserve // *Bulletin of the International Market Institute*. No. 1. P.: 26-30.
10. Antipina, I.O. (2023). Formation of an organization's personnel reserve in modern conditions // *Humanitarian Scientific Bulletin*. No. 11. P.: 123-128.
11. Senbursa, N. (2023). The mediating role of organizational commitment in the collective efficacy-performance relationship // *Manager*. Vol. 14. No. 4. P.: 58-72.
12. Tarnopolskaya, M. Personnel reserve: you can't look for growth on the side. URL: <https://incruasia.ru/understand/talent-pool> (date of access: 05/15/2024).
13. Sharin, V.I. (2015). Personnel reserve of the state civil service of the Russian Federation: state of affairs and prospects // *Journal of new economy*. No. 2 (58). P.: 112-118.
14. Gorb, V.G. (2008). Competence-based approach to certification and qualification examination of state civil servants // *Public Service*. No. 1. P.: 46-64.
15. Grinenko, T.G.; Nizhegorodtseva, N.A. (2017). Personnel reserve as a tool for succession management in an organization. *Eurasian Union of Scientists*. No. 12-2. P.: 26-31.
16. Kochetkov, V.O.; Rizakuliev, S.A. (2018). Formation of a personnel reserve system as the most important direction in the implementation of the organization's personnel policy // *System technologies*. No. 1. P.: 39-43.
17. Yashkova, E.V.; Vagin, D.Yu.; Islamova, G.I. (2019). Features of the formation and development of an organization's personnel reserve in modern conditions // *Problems of modern pedagogical education*. No. 65-2. P.: 290-297.
18. Pesha, A.V.; Shavrovskaya, M.N. (2023). Advantages and difficulties of personnel reserve management in organizations // *Human Progress*. Vol. 9. Issue. 5. 15 p.

19. Rozdolskaya, I.V.; Ledovskaya, M.E. (2016). A modern view of the purposeful and innovative nature of the formation of a personnel reserve as a comprehensive personnel technology // Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. No. 4. P.: 24-38.
20. Aliev, I.M.; Mikhailenko, E.D. (2016). Personnel reserve as a strategic tool for business development // News of St. Petersburg State Economic University. No. 3 (99). P.: 87-91.
21. Abdulkhairova, E.M.; Bekirova, S.E. (2020). Development of the program and the procedure for forming a personnel reserve at the enterprise // Scientific Bulletin: finance, banks, investments. No. 4 (53). P.: 148-156.

Contact

Sharin Valery

Ural State University of Economics

62, 8 Marta str., Yekaterinburg, 620144, Russia

Sharin_vi@usue.ru

Ekaterina Shuklina

Ural State University of Economics

62, 8 Marta str., Yekaterinburg, 620144, Russia

kat:flsh03@yandex.ru