

**УДК 331****DOI: 10.34670/AR.2024.14.93.111****Управление внутренним резервом руководящих кадров  
транспортного холдинга****Нугаева Луиза Алиевна**

Заместитель начальника по кадрам и социальным вопросам,  
Жигулевская дистанция инфраструктуры – филиал ОАО "РЖД",  
445350, Российская Федерация, Жигулевск, ул. Привокзальная, 1;

Аспирант,  
Московский финансово-промышленный университет "Синергия",  
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский проспект, 80, корп. Г;  
e-mail: luizinya@mail.ru

**Аннотация**

В статье рассматривается система управления внутренним кадровым резервом в транспортном холдинге ОАО «Российские железные дороги» – вертикально интегрированной компании, являющейся крупнейшим оператором железнодорожной инфраструктуры в России. Автор анализирует современные подходы к формированию и развитию пула перспективных менеджеров, составляющих кадровый резерв компании. Особое внимание уделено процессам вертикального и горизонтального перемещения резервистов, а также требованиям к их профессиональной квалификации. Исследование демонстрирует, что эффективная система кадрового резерва выполняет несколько ключевых функций: обеспечивает своевременное закрытие вакансий руководящих позиций, снижает текучесть персонала, минимизирует риски при подборе новых сотрудников и способствует долгосрочному развитию человеческого капитала компании. Автор подчеркивает, что формирование кадрового резерва представляет собой стратегическую инвестицию в персонал, которая напрямую влияет на конкурентоспособность транспортного холдинга. В работе также рассматриваются организационные аспекты управления резервом руководящих кадров, включая процессы отбора, оценки и обучения потенциальных руководителей. Автор приходит к выводу, что развитие системы внутреннего кадрового резерва является критически важным элементом кадровой политики крупных транспортных компаний в условиях современной экономики.

**Для цитирования в научных исследованиях**

Нугаева Л.А. Управление внутренним резервом руководящих кадров транспортного холдинга // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 12А. С. 1043-1051. DOI: 10.34670/AR.2024.14.93.111

**Ключевые слова**

Кадровый резерв, управление персоналом, транспортный холдинг, руководящие кадры, ОАО «РЖД», развитие персонала, кадровая политика.

## **Введение**

Одним из главных аспектов резерва руководящих кадров является определение потребности в кадрах, формирование кадрового резерва, организация обучения и развития персонала, мониторинг и оценка результатов, продвижение и ротация кадров, обратная связь и развитие корпоративной культуры. В условиях интенсивного развития современной экономики, кадровый резерв выступает инструментом управления персоналом. Например, в период возникновения потребности в руководящих кадрах, холдинг за счет грамотного формирования кадрового резерва способен более оперативно закрывать вакансии руководителей.

Кадровый резерв бывает внутренним и внешним. В состав внутреннего резерва входят сотрудники транспортного холдинга. Внешний резерв подразумевает поиск вакансий извне на вакантные должности. Холдинг ОАО «Российские железные дороги» отдает предпочтение развитию внутреннего резерва руководящих кадров, поскольку компании требуется персонал с определенным набором корпоративных и профессиональных компетенций.

## **Основное содержание**

В настоящее время российская экономика прогрессивно развивается за счет эффективной работы холдингов. Мировая экономика подталкивает транспортные холдинги к социально-экономическому развитию, требует от них быть конкурентоспособными. Компания ОАО «Российские железные дороги» на протяжении всей своей деятельности является ключевым звеном транспортной системы в экономике России.

В современной российской экономике холдинги включают в себя головную компанию и дочерние структуры. Их взаимодействие осуществляется на основании подписанных договоров, где головная компания владеет контрольным пакетом акций и обладает правом отдавать такие распоряжения, которые обязательны к исполнению дочерними предприятиями.

Транспортные холдинги сталкиваются с актуальной проблемой в улучшении корпоративного управления. Корпоративное управление позволяет принимать стратегические управленические решения, оптимизирует финансовые потоки и распределяет ресурсы между дочерними компаниями, а также обеспечивает согласованное взаимодействие между ними и достижение синергии в их деятельности.

Основной функцией департамента по персоналу холдинга «Российские железные дороги» является управление кадровым резервом. Наличие грамотного топ-менеджера позволяет холдингу достигать высокие экономические показатели, определяет его успешность на рынке труда. Формирование кадрового резерва – это долгосрочное вложение в развитие персонала, который потенциально готов к управленической деятельности. Кадровый резерв бывает внутренним и внешним. Кандидаты в кадровый резерв холдинга ОАО «РЖД» проходят предварительный отбор и оценку по системе Единые корпоративные требования к персоналу. Компании нужны руководители, обладающие специальными корпоративными и профессиональными навыками, подходящими именно для железнодорожной отрасли.

В связи с этим наибольшее развитие в холдинге ОАО «РЖД» получил внутренний резерв, который состоит из стратегического резерва, резерва корпоративного развития, базового резерва и молодежного резерва.

Основными принципами работы с кадровым резервом в транспортном холдинге являются:

1. Принцип объективности.

2. Принцип открытости.
3. Принцип приоритетности развития.
4. Принцип релевантности.
5. Принцип преемственности.

Принципы работы с кадровым резервом представлены на рисунке 1.



**Рисунок 1 - Принципы работы с кадровым резервом**

Формирование внутреннего кадрового резерва в транспортном холдинге позволяет решать одну из самых важных проблем в управлении персоналом – укомплектовывать вакансии руководителей, от которых требуется специальная квалификация в сфере железнодорожного транспорта.

Действенный резерв снижает текучесть персонала, обеспечивает преемственность и устойчивость управления предприятием и его структурными подразделениями, качественно проводить обучение и практику сотрудников, состоящих во внутреннем резерве транспортного холдинга.

Управление внутренним резервом руководящих кадров обеспечивает непрерывный процесс работы компании ОАО «РЖД» в момент образования вакансий в случае болезни, отпуска, командировки, увольнения и смерти работников. Для экономики России это играет важную роль, поскольку холдинг ОАО «Российские железные дороги» относится к стратегической компании.

Сотрудники, состоящие в кадровом резерве, приобретают для себя возможность

профессионального и личностного развития, продвижение по карьерной лестнице. Обучение, развитие и ротация резервистов сохраняет в компании эффективных руководителей. Неверная расстановка кадров на вакансии топ-менеджеров может привести к кризису холдинга.

Причины развития внутреннего кадрового резерва представлены на рисунке 2.



**Рисунок 2 - Причины развития внутреннего кадрового резерва**

Внутренний кадровый резерв решает следующие задачи:

- удержание эффективных сотрудников;
- экономия денежных средств на подбор том-менеджеров через дорогостоящие агентства по подбору кадров;
- снижение текучести;
- снижение риска ошибки при выдвижении на должность внутреннего сотрудника.

Разные виды внутреннего кадрового резерва руководящих кадров транспортного холдинга позволяют планировать подготовку резервистов в зависимости от временного фактора и от направления деятельности сотрудника, переведенного на руководящую должность.

Классификация внутреннего кадрового резерва представлена на рисунке 3.

Резерв развития включает в себя группу перспективных сотрудников, которые могут занять руководящие должности в будущем. Для них разрабатываются индивидуальные планы подготовки, подбираются наставники, и они проходят длительное обучение.

Резерв функционирования – это группа сотрудников, которые могут в краткосрочной перспективе замещать должности в своем подразделении или на своем уровне. Это инструмент ротации кадров, не требующий дополнительной подготовки участников.

Группа А состоит из резервистов, готовых к выдвижению на вышестоящие должности в кратчайшие сроки.

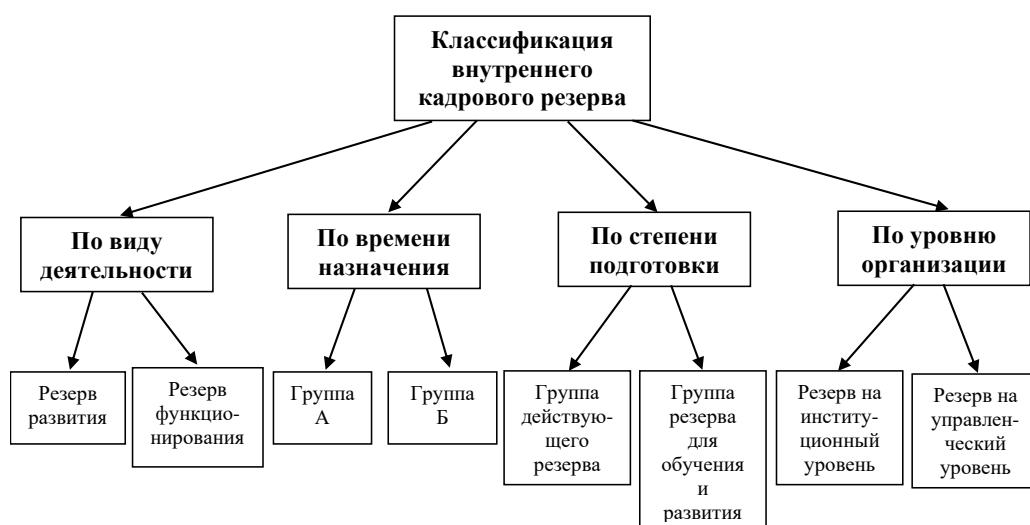
Группа Б включает в себя резервистов, выдвижение которых запланировано на ближайшие

3 года.

Группа действующего резерва – это руководители и специалисты, успешно прошедшие отбор, обучение и готовые приступить к работе на новой должности. Они обладают необходимыми компетенциями и опытом для эффективного выполнения своих обязанностей.

Группа резерва для обучения и развития: это группа сотрудников, обладающих потенциалом для занятия руководящих должностей в будущем. Эти люди проходят специальное обучение и развитие, чтобы быть готовыми к выполнению более ответственных задач.

Резерв на институциональный уровень состоит из сотрудников холдинга, занимающих управленческие должности среднего звена, которые потенциально могут занять более высокие позиции в организации.



**Рисунок 3 - Классификация внутреннего кадрового резерва**

Резерв на управленческий уровень – это группа сотрудников, которые имеют необходимые навыки, опыт и потенциал для продвижения на более высокие управленческие должности в организации.

Классификация внутреннего кадрового резерва играет важную роль, так как она позволяет систематизировать и структурировать процесс подбора и развития сотрудников, обеспечивая стабильность и эффективность работы компании.

Резервист транспортного холдинга ОАО «РЖД» обязан проходить предусмотренные программы обучения и выполнять индивидуальный план развития.

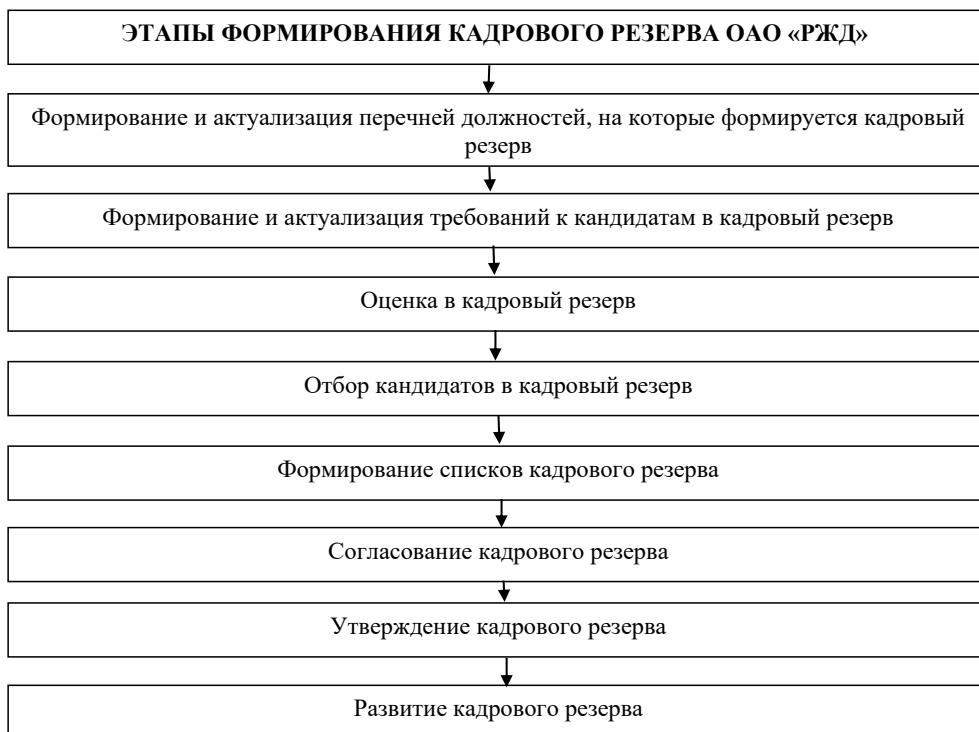
Индивидуальный план развития в ОАО «РЖД» помогает сотрудникам развивать свои компетенции и навыки, необходимые для успешной работы и карьерного роста. Он способствует укреплению сильных сторон и развитию слабых, а также соответствует стратегии развития компании.

Индивидуальный план развития является элементом Единых корпоративных требований ОАО «РЖД». Это инструмент, позволяющий эффективно формировать внутренний резерв руководящих кадров в транспортном холдинге.

Система Единых корпоративных требований ОАО «РЖД» состоит из четырех блоков: корпоративные компетенции, профессиональные компетенции, потенциал и мобильность, результативность. Этот механизм позволяет выбрать из большого круга претендентов на

должность, подходящих кандидатов с учетом их компетенций и потенциала, которые будут включены во внутренний кадровый резерв транспортного холдинга. Результаты оценки обязательно должны иметь применение на практике: в момент формирования кадрового резерва, обучения и развития работников, отбора кандидатов для назначения на должности.

Этапы формирования кадрового резерва ОАО «Российские железные дороги» представлены на рисунке 4.



**Рисунок 4 - Этапы формирования кадрового резерва ОАО «Российские железные дороги»**

В управлении внутренним кадровым резервом руководящих кадров транспортного холдинга можно выделить как сильные, так и слабые стороны.

Сильные стороны кадрового резерва ОАО «РЖД»:

- Разнообразный подход к формированию стратегии управления персоналом, учитывающий различные аспекты деятельности компании.
- Обоснование финансовых затрат на реализацию кадровых мероприятий.
- Соблюдение трудового законодательства, обеспечивающее защищенность работников.
- Обеспечение устойчивой системы управления персоналом: способность адаптироваться к внешним и внутренним изменениям.

Слабые стороны кадрового резерва ОАО «РЖД»:

- Текущесть кадров.
- Недостаточная укомплектованность резерва претендентами на должности.

Отложенная система внутреннего кадрового резерва обеспечивает эффективное развитие собственных руководителей и тем самым преемственность руководства.

Включение в кадровый резерв дает сотруднику следующие преимущества:

- Расширение кругозора и получение новых знаний и опыта благодаря обучению и

развитию персонала.

- Возможность карьерного роста и занятие более ответственных и амбициозных позиций в компании.
- Укрепление корпоративной культуры и повышение чувства ответственности за общий результат.
- Снижение текучести кадров, так как сотрудник остается в компании на долгий срок.
- Развитие талантов и совершенствование профессиональных навыков.
- Преемственность поколений и сохранение системы управления.
- Сокращение затрат на подбор и обучение нового персонала.

В настоящее время транспортным холдингам становится сложнее найти квалифицированных руководителей. Высокие затраты на поиск и адаптацию новых сотрудников побуждают департамент по управлению персоналом ОАО «Российские железные дороги» к управлению кадровым резервом управленческих кадров.

## Заключение

Управление внутренним кадровым резервом играет ключевую роль в развитии транспортного холдинга ОАО «Российские железные дороги», поскольку выявление и качественная подготовка будущих руководителей является сегодня важнейшим фактором успеха транспортного предприятия на рынке труда. Современные изменения в экономике страны требуют от компаний включать в резерв сотрудников, имеющих соответствующие корпоративные и профессиональные компетенции.

Развитие и обучение резервистов представляет собой сложный многоступенчатый процесс, требующий вовлеченность в него топ-менеджеров, специалистов сферы управления персоналом, а также руководителей линейных предприятий.

Формирование внутреннего резерва транспортного холдинга является базисом в развитии персонала. Наличие в компании единственного кадрового резерва дает возможность в кратчайшие сроки укомплектовать образовавшиеся вакансии руководящих кадров, а также позволяет оперативно обеспечить замещение вакантных должностей в случае временного отсутствия и при увольнении сотрудников.

Управление внутренним кадровым резервом обеспечивает повышение мотивации сотрудников в профессиональном развитии, в карьерном росте, снижает текучесть кадров. Кадровый резерв способствует сохранению знаний и опыта в организации.

Результаты исследований, проводимых в крупных зарубежных и российских компаниях, показывают, что около 80% вакансий руководящего состава укомплектовывается сотрудниками холдинга.

Эффективная система кадрового резервирования обеспечивает удержание лучших сотрудников и экономию денежных средств на поиск руководителей с помощью агентств по подбору персонала, а также осуществляет преемственность руководства.

## Библиография

1. Абдулхаирова, Э.М. Разработка программы и порядок формирования кадрового резерва на предприятии / Э.М. Абдулхаирова // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. – 2020. – № 4. – С. 148-156.
2. Александрова, Н.А. Кадровый резерв университетского комплекса: методика анализа потребности в управленческих кадрах / Н.А. Александрова // HUMAN PROGRESS. – 2024. – № 2. – С. 9-12.

3. Баранов, А.А. Особенности ведения хозяйственной деятельности холдинговыми структурами / А.А. Баранов // Вестник Евразийской науки. – 2023. – № 4. – С. 1-9.
4. Барчуков, А.В. Мотивация персонала в системе экономической ответственности территориального подразделения холдинга ОАО «Российские железные дороги» / А.В. Барчуков // Транспортное дело России. – 2024. № 6. – С. 84-88.
5. Галанина, Е.Г. Формирование кадрового резерва Горьковской железной дороги: проблемы и перспективы развития / Е.Г. Галанина // Актуальные проблемы современного транспорта. – 2020. № 2. – С. 27-39.
6. Глушкина, А.И. Оценка эффективности работы системы кадрового резерва промышленного предприятия / А.И. Глушкина // Гуманитарный научный журнал. – 2022. – № 4. – С. 39-47.
7. Ребрикова, Н.В. Современные методы обучения руководителей организаций / Н.В. Ребрикова // Лидерство и менеджмент. – 2024. – № 2. – С. 741-756.
8. Серова, Т.А. Особенности формирования кадрового резерва в организациях транспортной отрасли / Т.А. Серова // Экономика и социум. – 2018. – № 11(54). – С. 869-871.
9. Хамбурова, Д.С. Корпоративное управление в стратегическом развитии транспортного холдинга ОАО «РЖД» / Д.С. Хамбурова // Труды РГУПС. – 2018. – № 3. – С. 62-66.
10. Шилович, О.Б. К вопросу о механизме формирования кадрового резерва ОАО «РЖД» / О.Б. Шилович // Безопасность: Информация, техника, управление. – 2021. – № 1. – С. 48-50.

## **Management of Internal Executive Talent Pool in a Transport Holding Company**

**Luiza A. Nugaeva**

Deputy Head for HR and Social Affairs,  
 Zhigulevsk Infrastructure Division - Branch of JSC "Russian Railways"  
 445350, 1 Privokzalnaya str., Zhigulevsk, Russian Federation;  
 Postgraduate student,  
 Moscow University of Finance and Industry "Synergy",  
 125190, 80 G, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;  
 e-mail: luizinya@mail.ru

### **Abstract**

The article examines the internal talent pool management system at JSC "Russian Railways" transport holding - a vertically integrated company that is the largest railway infrastructure operator in Russia. The author analyzes modern approaches to forming and developing a pool of promising managers comprising the company's talent reserve. Special attention is paid to processes of vertical and horizontal mobility of reserve candidates, as well as requirements for their professional qualifications. The study demonstrates that an effective talent pool system serves several key functions: ensures timely filling of executive vacancies, reduces staff turnover, minimizes recruitment risks, and contributes to long-term development of the company's human capital. The author emphasizes that forming a talent reserve represents a strategic investment in personnel that directly impacts the transport holding's competitiveness. The work also examines organizational aspects of executive talent pool management, including selection, assessment and training processes for potential leaders. The author concludes that developing an internal talent pool system is a critically important element of HR policy for large transport companies in today's economic environment.

**For citation**

Nugaeva L.A. (2024) Upravlenie vnutrennim rezervom rukovodlyashchikh kadrov transportnogo kholdinga [Management of Internal Executive Talent Pool in a Transport Holding Company]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (12A), pp. 1043-1051. DOI: 10.34670/AR.2024.14.93.111

**Keywords**

Talent pool, human resource management, transport holding, executive personnel, JSC "Russian Railways", personnel development, HR policy.

**References**

1. Abdulhairova, E.M. Development of a program and the procedure for forming a personnel reserve at an enterprise / E.M. Abdulhairova // Scientific Bulletin: Finance, banks, investments. – 2020. – No. 4. – pp. 148-156.
2. Alexandrova, N.A. Personnel reserve of the university complex: a methodology for analyzing the need for managerial personnel / N.A. Alexandrova // HUMAN PROGRESS. – 2024. – No. 2. – pp. 9-12.
3. Baranov, A.A. Features of management economic activity by holding structures / A.A. Baranov // Bulletin of the Eurasian Sciences, 2023, No. 4, pp. 1-9.
4. Barchukov, A.V. Personnel motivation in the system of economic responsibility of the territorial division of the Russian Railways Holding Company / A.V. Barchukov // Transport business of Russia. – 2024. No. 6. pp. 84-88.
5. Galanina, E.G. Formation of the personnel reserve of the Gorky Railway: problems and prospects of development / E.G. Galanina // Actual problems of modern transport. – 2020. № 2. – pp. 27-39.
6. Glushkova, A.I. Evaluation of the effectiveness of the personnel reserve system of an industrial enterprise / A.I. Glushkova // Humanitarian Scientific Journal. – 2022. – № 4. – pp. 39-47.
7. Rebrikova, N.V. Modern methods of training managers of organizations / N.V. Rebrikova // Leadership and management. – 2024. – No. 2. – pp. 741-756.
8. Serova, T.A. Features of personnel reserve formation in organizations of the transport industry / T.A. Serova // Economics and society. – 2018. – № 11(54). – Pp. 869-871.
9. Khamburova, D.S. Corporate governance in the strategic development of the Russian Railways transport holding / D.S. Khamburova // Proceedings of the Russian State Pedagogical University. – 2018. – No. 3. – pp. 62-66.
10. Shilovich, O.B. On the issue of the mechanism of formation of the personnel reserve of Russian Railways / O.B. Shilovich // Safety: Information, technology, management. - 2021. – No. 1. – pp. 48-50.