

**О.В. Новоселова, Н.В. Соловова, В.М. Нестеренко****КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

© Новоселова Ольга Владимировна – кандидат химических наук, доцент, кафедра управления человеческими ресурсами, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34.

**E-mail:** [olganovo63@gmail.com](mailto:olganovo63@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2684-2399>

© Соловова Наталья Валентиновна – доктор педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой управления человеческими ресурсами, Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 443086, Российская Федерация, г. Самара, Московское шоссе, 34.

**E-mail:** [solovova.nata@mail.ru](mailto:solovova.nata@mail.ru). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3280-3380>

© Нестеренко Владимир Михайлович – доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры психологии и педагогики, Самарский государственный технический университет, 443100, Российская Федерация, г. Самара, ул. Молодогвардейская, 244.

**E-mail:** [nesterenko.fgo@gmail.com](mailto:nesterenko.fgo@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1381-6992>

**АННОТАЦИЯ**

В профессиональном образовании актуализируется проблема кадровой политики. Профессионализм работников образовательной организации является стратегическим ресурсом в ситуации конкуренции между вузами. Качественное изменение функций преподавателя вуза в связи с инновационными преобразованиями требует организации системы повышения квалификации профессорско-преподавательского состава на основе принципа непрерывности.

В статье представлены результаты моделирования системы развития кадрового резерва: содержание выражается модулями адекватно формируемым компетенциям преподавателя вуза; результат подготовки к управленческой деятельности описывается совокупностью показателей, формируемых с опорой на принципы компетентностного и рефлексивного подходов. Практически значимыми являются материалы проведенной опытно-экспериментальной работы в связи с созданием университетов новой формации (национальные университеты, опорные и флагманские вузы). На основе сравнения результатов констатирующего и формирующего экспериментов доказываем эффективность разработанной системы повышения квалификации профессорско-преподавательского состава (ассистенты и старшие преподаватели в возрасте до 35 лет) ростом значений совокупности показателей в структуре готовности.

Материалы статьи базируются на основополагающих государственных нормативных документах федерального уровня, в которых акцентируется внимание на качестве образования, интеграции науки и образования. В ходе исследования определяются оптимальные условия для управления кадровым потенциалом.

**Ключевые слова:** компетентностный подход, кадровый резерв, профессорско-преподавательский состав, образовательная организация высшего образования, готовность к выполнению управленческих функций.

**Цитирование.** Новоселова О.В., Соловова Н.В., Нестеренко В.М. Компетентностный подход к формированию кадрового резерва образовательной организации высшего образования // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. Т. 24. № 3. С. 83–88. DOI: <https://doi.org/10.18287/2542-0445-2018-24-3-83-88>.



DOI: 10.18287/2542-0445-2018-24-3-83-88  
UDC 378

Submitted: 22/VI/2018  
Accepted: 18/VIII/2018

O.V. Novoselova, N.V. Solovova, V.M. Nesterenko

## COMPETENCE-BASED APPROACH TO THE FORMATION OF A PERSONNEL RESERVE OF THE EDUCATIONAL ORGANIZATION OF HIGHER EDUCATION

© Novoselova Olga Vladimirovna – Candidate of Chemical Sciences, associate professor, Department of Human Resources Management, Samara National Research University, 34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086, Russian Federation.

**E-mail:** [olganovo63@gmail.com](mailto:olganovo63@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2684-2399>

© Solovova Natalia Valentinovna – Doctor of Pedagogical Sciences, associate professor, head of the Department of Human Resources Management, Samara National Research University, 34, Moskovskoye shosse, Samara, 443086, Russian Federation.

**E-mail:** [solovova.nata@mail.ru](mailto:solovova.nata@mail.ru). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3280-3380>

© Nesterenko Vladimir Mikhailovich – Doctor of Pedagogical Sciences, professor, professor of the Department of Psychology and Pedagogy, Samara State Technical University, 244, Molodogvardeyskaya Street, Samara, 443100, Russian Federation.

**E-mail:** [nesterenko.fgo@gmail.com](mailto:nesterenko.fgo@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1381-6992>

### ABSTRACT

The problem of personnel policy is actualized in professional education. The professionalism of employees of the educational organization is a strategic resource in the situation of competition between universities. A qualitative change in the functions of a University teacher in connection with innovative changes requires the organization of a system of professional development of the teaching staff on the basis of the principle of continuity.

The article presents the results of modeling the system of personnel reserve development: the content is expressed by modules adequately formed competencies of the teacher of the University; the result of preparation for management activities is described by a set of indicators, formed on the basis of the principles of competence and reflexive approaches. Practically significant are the materials of the experimental work carried out in connection with the creation of universities of the new formation (national universities, reference and flagship universities). On the basis of comparison of results of ascertaining and forming experiments the effectiveness of the developed system of professional development of the teaching staff (assistants and senior teachers under the age of 35 years) by increasing the values of the set of indicators in the structure of readiness is proved.

The article is based on the fundamental state normative documents of the Federal level, which focus on the quality of education, the integration of science and education. The study identifies the optimal conditions for human resources management.

**Key words:** competence-based approach, talent pool, faculty, educational organization of higher education, willingness to perform administrative functions.

**Citation.** Novoselova O.V., Solovova N.V., Nesterenko V.M. *Kompetentnostnyi podkhod k formirovaniuu kadrovogo rezerva obrazovatel'noi organizatsii vysshego obrazovaniia* [Competence-based approach to the formation of a personnel reserve of the educational organization of higher education]. *Vestnik Samarskogo universiteta. Istorii, pedagogika, filologiya* [Vestnik of Samara University. History, pedagogics, philology], Vol. 24, no. 3, pp. 83–88. DOI: <https://doi.org/10.18287/2542-0445-2018-24-3-83-88>.

### Введение

В основополагающих государственных нормативных документах федерального уровня определены стратегические задачи инновационного развития Российской Федерации до 2020 года: так, государственная программа РФ «Развитие образования» на 2013–2020 годы и Национальная доктрина образования Российской Федерации до 2025 года устанавливают приоритет образования в государственной политике, акцентируя внимание на качестве образования, интеграции науки и образования на пространстве научно-образовательных ре-

гиональных кластеров, непрерывном образовании преподавателей вузов.

Становится очевидным, что инновационные преобразования в современной высшей школе призывают к осуществлению более активной кадровой политики. Подходы к регулированию кадрового ресурса основаны на формировании оптимальных условий для управления кадровым потенциалом и способов его успешного использования [Фокин 2009]. Наиболее эффективное применение кадрового ресурса значительным образом предопределяет потенциал новаторского развития высшего

профессионального образования. От решения вопроса кадрового обеспечения системы высшего образования во многом зависит, успешно будет развиваться университет или наступит период стагнации [Соловова, Никулина, Новоселова, Санько 2017].

В настоящее время администрация вузов называет кадровую политику приоритетной, что подразумевает построение логически выверенной системы кадрового резерва с поэтапным подходом к ее реализации. Приоритетным направлением формирования данной системы становится развитие и совершенствование научно-педагогического и административно-управленческого состава.

Научно обоснованный подход к формированию кадрового резерва позволяет образовательным учреждениям на высоком уровне реализовывать свои базовые функции и оставаться конкурентоспособным на рынке инноваций в сфере высшего образования. Современный этап развития экономики, характеризующийся ростом конкуренции, приводит к качественному изменению роли работника в организации, превращению его в решающий фактор развития. На современном этапе развития высшего образования знания, навыки, опыт, инициативность и трудолюбие работников образовательного учреждения являются важным стратегическим ресурсом в конкурентной борьбе. Непрерывное образование кадрового резерва вузов способствует эффективному исполнению своих функциональных обязанностей работниками и подготовке кадров к вышестоящим должностям [Нестеренко 2017].

**Актуальность проблемы.** Формирование эффективной системы развития кадрового резерва дает возможность раскрыть высокий профессиональный потенциал работников, а также организованно готовить их к замещению вакантных должностей, непрерывно повышая уровень их компетентности. При этом происходит плановое замещение должностей, что обеспечивает преемственность управления и безболезненную смену поколений [Армстронг 2002].

Создавая кадровый резерв, администрация ожидает повышения уровня готовности работников университета к организационным изменениям, которые происходят в любом учреждении [Соловова, Никулина, Новоселова, Санько 2017]. Для повышения уровня готовности персонала к изменениям проводится их дополнительное обучение, что требует изучения мотивации работников для эффективного вложения средств и создания системы с высоким уровнем лояльности к университету. Целенаправленная работа с резервом позволяет избежать стихийного продвижения работников по служебной лестнице, планомерно заполнять образовавшиеся вакансии и контролировать подготовку кандидатов на руководящие должности.

Теоретические и методологические принципы и подходы к управлению профессиональным развитием персонала и системой кадрового резерва про-

фессорско-преподавательского состава, в частности проблемы разработки методов и технологий управления персоналом и кадровым резервом, основанных на системном подходе, рассматривались в работах российских [Дятлов, Кибанов, Пихало 1998; Гагаринская и др. 2012] и зарубежных [Collin 1989; Spencer 1993; Steven 2001; Файоль 1992; Якокка 2002] ученых.

Вопросы количественной оценки процессов управления человеческими ресурсами, методических подходов и принципов аудита персонала представлены в исследованиях [Одегов, Бычин, Андреев 1991] достаточно широко.

Описано [Соловова 2014] применение компетентностного подхода в оценке человеческих ресурсов и формировании новой системы фондов оценочных средств с переходом от знаниевой парадигмы к компетентностной.

Анализ публикаций настоящего периода позволяет сделать вывод о том, что компетентностный подход к проблеме формирования и развития резерва кадров не удостоивается должного внимания, а в условиях повышенной конкуренции между образовательными организациями и складывающейся демографической ситуации с дефицитом молодых преподавателей эта проблема резко обостряется и требует особого внимания [Соловова, Никулина, Новоселова, Санько 2017].

Основное противоречие состоит в том, что, с одной стороны, существует необходимость в формировании кадрового резерва в образовательных учреждениях высшего образования, а с другой стороны, отсутствуют эффективные и научнообоснованные подходы и методы к формированию кадрового резерва вузов новой формации (национальные университеты, флагманские вузы и т. п.) [Новоселова 2017].

На основе анализа содержания термина «кадровый резерв» (далее – КР) в научной литературе приходим к выводу о том, что это специально сформированная группа работников, соответствующая по своим качествам требованиям, предъявляемым к руководителям определенного уровня, прошедшая процедуру отбора, специальную управленческую и профессиональную подготовку и потенциально способная к управленческой деятельности. Кадровый резерв необходим для обеспечения организации квалифицированными работниками [Югов, Фокин 2006].

**Опытно-экспериментальная работа.** Остановимся на результатах исследования [Дмитриев 2017] системы оценки перспективных кандидатов в кадровый резерв ППС Самарского университета. Повышение эффективности использования кадрового потенциала Самарского университета за счет формирования кадрового резерва, с одной стороны, и слабая научно-методическая база оценки кандидатов в кадровый резерв, с другой стороны, выявили необходимость, во-первых, выработки новых подходов к проведению оценки профессиональных качеств и деятельности преподавателей,

Таблица 1

**Содержание программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки преподавателей с целью формирования кадрового резерва вуза**

Содержательные модули	Всего часов	Лекции	Практические (лабораторные) занятия	Документ об образовании
Специальные компетенции				
Модуль 1. Нормативно-методическое обеспечение высшего образования	72	12	60	Удостоверение о повышении квалификации
Конфликтологическая компетентность (управление конфликтами)				
Модуль 2. Педагогическая конфликтология	72	12	60	Удостоверение о повышении квалификации
Коммуникативные компетенции				
Модуль 3. Коммуникативная компетентность преподавателя вуза	72	12	60	Удостоверение о повышении квалификации
Рефлексивные компетенции (способности к саморазвитию)				
Модуль 4. Тренинг рефлексивного самосознания	72	12	60	Удостоверение о повышении квалификации
Общекультурные и специальные компетенции				
Модуль 5. Преподаватель высшей школы	350	100	250	Диплом о переподготовке

отбора методов и процедур оценки кандидатов в кадровый резерв как части единой системы повышения уровня компетентности преподавателей; во-вторых, соблюдения объективности оценки кандидатов в кадровый резерв.

На первом этапе исследования определялась модель компетенций преподавателя Самарского университета в виде набора ключевых качеств, техник поведения, специальных знаний и умений, необходимых для достижения стандартов качества профессионального образования и успешной деятельности преподавателя университета.

Была использована разработанная [Дмитриев 2017] в Самарском университете анкета-опросник для преподавателей, позволяющая определить уровень сформированности компетенций на основе самооценки ряда показателей: ориентации на развитие, коммуникативных компетенций, конфликтологической компетенции, готовности к профессионально-педагогической деятельности. Набор специальных компетенций обусловлен требованиями профессиональных стандартов.

Выборку исследования представили 136 работников, проходивших обучение на программах ФПК («Нормативно-методическое обеспечение высшего образования», «Педагогическая конфликтология», «Коммуникативная компетентность преподавателя вуза», «Тренинг рефлексивного самосознания», «Преподаватель высшей школы»).

Определялся уровень сформированности компетенций по результатам сравнительного анализа показателей в виде специальных и общекультурных компетенций преподавателей-резервистов (ассистенты и старшие преподаватели в возрасте до 35 лет).

Констатирующий эксперимент выявил низкие значения способностей к саморазвитию и к организации учебной деятельности, что свидетельствует об отсутствии готовности к карьерному продвижению и управленческой деятельности. Подтвердилась необходимость организации дополнительного образования для резерва преподавателей вуза (табл. 1).

Для анализа эффективности разработанной системы производился расчет общего индекса самооценки, диапазон значений которого находился в границах от +1 до -1. В результате формирующего эксперимента выявлен рост значения среднего индекса показателей с 0,35 до 0,68 (табл. 2). Качество функционирования системы формирования кадрового резерва ППС вуза определялось их готовностью к выполнению управленческих функций, к самопроектированию карьеры.

### **Заключение**

Формирование показателей проходило с опорой на принципы компетентностного и рефлексивного подходов, с учетом специфики деятельности образовательной организации и с учетом ее стратегических задач. Зафиксирован рост показателей в 2,2 раза при доминировании коммуникативных компетенций и готовности к профессионально-педагогической деятельности.

Исследованием [Соловова 2014] доказана эффективность смоделированной системы. Модуль «Нормативно-методическое обеспечение высшего образования» обеспечивает развитие способностей к организации учебной деятельности; «Педагогическая конфликтология» – конфликтологической

Таблица 2

**Доминирующие показатели в структуре готовности преподавателей-резервистов к выполнению управленческих функций**

Компоненты готовности	Среднее значение индекса		Доминирующий показатель	
	К.э.	Ф.э.	К.э.	Ф.э.
Ориентация на развитие	0,20	0,64	Способен быстро усваивать знания, передаваемые наставником, перенимать педагогическое мастерство и применять полученные знания на практике	Мотивирован на новаторство, творческий рост
Коммуникативные компетенции	0,31	0,72	Адаптирует стиль подачи информации, умеет понятно доносить свои мысли, ориентируясь на особенности собеседника	Владеет навыками публичного выступления, аргументации, ведения дискуссии и полемики
Конфликтологическая компетентность	0,25	0,60	Проявляет доброжелательность, вежливость и тактичность в общении	Умеет разрешать конфликты, улаживать споры с использованием различных методов управления конфликтом
Готовность к профессионально-педагогической деятельности	0,4	0,70	Имеет знания в области эффективного педагогического общения	Оказывает помощь студентам в выборе образовательной траектории, планировании самостоятельной работы
Организация учебной деятельности	0,33	0,68	Принимает участие в организации производственных и учебных практик	Умеет проводить лекционные, практические/лабораторные занятия с учетом специфики дисциплины
Средний показатель	0,30	0,67	Рост показателей в 2,2 раза Формирование творческих, рефлексивных и управленческих компетенций	

компетентности; «Коммуникативная компетентность преподавателя вуза» – коммуникативной компетенции; «Тренинг рефлексивного самосознания» ориентирует на развитие; «Преподаватель высшей школы» формирует готовность преподавателей к успешной профессионально-педагогической деятельности.

Разработанные стратегии формирования кадрового потенциала обеспечивают подготовку внутреннего резерва с целью конкурентоспособности образовательной организации.

**Библиографический список**

Collin A. Manager's competence, rhetoric, reality and research // Personnel Review. 1989. Vol. 18. № 6. P. 20–25.  
Spencer L.M. and Spencer S. Competence at Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, NY, 1993. 384 p.  
Steven E. Abraham, Lanny A. Karns, Kenneth Shaw, Manuel A. Mena. Managerial competencies and the managerial performance appraisal process // Journal of Management Development. 2001. Vol. 20. №10. P. 842–852. URL: [https://www.academia.edu/32069578/Managerial\\_competencies\\_and\\_the\\_managerial\\_performance\\_appraisal\\_process](https://www.academia.edu/32069578/Managerial_competencies_and_the_managerial_performance_appraisal_process).  
Армстронг М. Стратегическое управление: пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2002.

Gagarinskaya G.P., Vykova A.V., Gorbunova U.N., Muller E.V., Kalmykova O.U., Gagarinsky A.V., Kuznetsova I.G. Management, governance, and entrepreneurship. New Perspectives and Challenges. London: The British Library, 2012 [in English].

Дмитриев Д.С. Формирование готовности преподавателя вуза к применению средств электронного обучения в профессиональной деятельности: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.08. Самара, 2017. 213 с.

Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом. М.: ПРИОР, 1998.

Нестеренко В.М. Организация продуктивной работы команды специалистов-создателей в процессе решения актуальной производственной задачи // Образование в современном мире: стратегические инициативы: сб. науч. тр. Всероссийской научно-методич. конф. с международным участием, посвящ. 75-летию университета. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2017. С. 76–82.

Новоселова О.В. Управление системой кадрового резерва руководителей в образовательной организации // Образование в современном мире: стратегические инициативы: сб. науч. тр. всероссийской научно-методич. конф. с международным участием (Самара, 14 апреля 2017 г.) / отв. ред. Т.И. Руднева. Самара: ООО «Научно-технический центр», 2017. С. 410–415.

Одегов Ю.Г., Бычин В.Б., Андреев К.Л. Трудовой потенциал: пути эффективного использования. Саратов, 1991.

Соловова Н.В., Никулина И.В., Новоселова О.В., Саныко А.М. Инновационные технологии управления персоналом образовательной организации высшего образования в условиях институциональных изменений: монография. Самара: Издательство СНЦ РАН, 2017. 322 с.

Соловова Н.В. Инновационные подходы к проектированию и реализации основных образовательных программ профессионального образования: монография. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2014. 220 с.

Файоль А. Общее и промышленное управление. М.: Контроллинг, 1992. 111 с.

Фокин К.Б. Показатели для оценки состояния системы управления кадровым резервом руководителей // Известия ИГЭА. 2009. № 4 (66). С. 81–84. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=12775910>.

Югов А.А., Фокин К.Б. Целевые показатели работы HR-службы при управлении кадровым резервом // Справочник по управлению персоналом. 2006. № 11. С. 74–81.

Якокка Л. Карьера менеджера. Минск: Попурри, 2001. 416 с.

## References

Collin A. Manager's competence, rhetoric, reality and research. *Personnel Review*, 1989, Vol. 18, no. 6, pp. 20–25 [in English].

Spencer L.M. and Spencer S. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. N.Y.: John Wiley & Sons, NY, 1993, 384 p. [in English].

Steven E. Abraham, Lanny A. Karns, Kenneth Shaw, Manuel A. Mena. Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, Vol. 20, no. 10, 2001, pp. 842–852. Available at: [https://www.academia.edu/32069578/Managerial\\_competencies\\_and\\_the\\_managerial\\_performance\\_appraisal\\_process](https://www.academia.edu/32069578/Managerial_competencies_and_the_managerial_performance_appraisal_process) [in English].

Armstrong M. *Strategicheskoe upravlenie: per. s angl.* [Strategic management: Translation from English]. М.: INFRA-M, 2002 [in Russian].

Gagarinskaya G.P., Bykova A.V., Gorbunova U.N., Muller E.V., Kalmykova O.U., Gagarinsky A.V., Kuznetsova I.G. Management, governance, and entrepreneurship. *New Perspectives and Challenges*. London: The British Library, 2012 [in English].

Dmitriev D.S. *Formirovanie gotovnosti prepodavatelya vuza k primeneniuiu sredstv elektronnoogo obuchenii v professional'noi deiatel'nosti: dis. ... kand. ped. nauk: 13.00.08* [Formation of a university teacher's readiness for the use of e-learning tools in the professional activities: Candidate's of Pedagogical Sciences thesis: 13.00.08]. Samara, 2017, 213 p. [in Russian].

Dyatlov V.A., Kibanov A.Ya., Pikhalo V.T. *Upravlenie personalom* [Personnel management]. М.: PRIOR, 1998 [in Russian].

Nesterenko V.M. *Organizatsiia produktivnoi raboty komandy spetsialistov-sozdatelei v protsesse resheniia aktual'noi proizvodstvennoi zadachi* [Organization of

productive work of the team of creators in the process of solving the actual production problem]. In: *Obrazovanie v sovremennom mire: strategicheskie initsiativy: sbornik nauchnykh trudov Vserossiiskoi nauchno-metodicheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem, posviashchennoi 75-letiiu universiteta* [Education in the modern world: strategic initiatives: a collection of research papers of the All-Russian research and methodological conference with international participation, dedicated to the 75<sup>th</sup> anniversary of the university]. Samara: Izd-vo «Samarskii universitet», 2017, pp. 76–82 [in Russian].

Novoselova O.V. *Upravlenie sistemoi kadrovogo rezerva rukovoditelei v obrazovatel'noi organizatsii* [Management of the personnel reserve system of managers in an educational organization]. *Obrazovanie v sovremennom mire: strategicheskie initsiativy: sbornik nauchnykh trudov vserossiiskoi nauchno-metodicheskoi konferentsii s mezhdunarodnym uchastiem (Samara, 14 aprelia 2017 g.). Otv. red. T.I. Rudneva* [Education in the modern world: strategic initiatives: collection of research papers of the all-Russian research and methodological conference with international participation (Samara, April 14, 2017). T.I. Rudneva (Ed.)]. Samara: ООО «Nauchno-tehnicheskii tsentr», 2017, pp. 410–415 [in Russian].

Odegov Yu.G., Bychin V.B., Andreyev K.L. *Trudovoi potentsial: puti effektivnogo ispol'zovaniia* [Labor potential: ways of effective use]. Saratov, 1991 [in Russian].

Solovova N.V., Nikulina I.V., Novoselova O.V., Sanko A.M. *Innovatsionnye tekhnologii upravleniia personalom obrazovatel'noi organizatsii vysshego obrazovaniia v usloviakh institutsional'nykh izmenenii: monografiia* [Innovative technologies of personnel management of educational institutions of higher education in the context of institutional change: monograph]. Samara: Izdatel'stvo SNTs RAN, 2017, 322 p. [in Russian].

Solovova N.V. *Innovatsionnye podkhody k proektirovaniu i realizatsii osnovnykh obrazovatel'nykh programm professional'nogo obrazovaniia: monografiia* [Innovative approaches to design and implementation of the basic educational programs of professional education: monograph]. Samara: Izd-vo «Samarskii universitet», 2014, 220 p. [in Russian].

Fayol A. *Obshchee i promyshlennoe upravlenie* [General and industrial management]. М.: Kontrolling, 1992, 111 p. [in Russian].

Fokin K.B. *Pokazатели dlia otsenki sostoiianiia sistemy upravleniia kadrovym rezervom rukovoditelei* [Indicators for assessing the state of the management personnel reserve management system]. *Izvestiia IGEA* [Baikal Research Journal], 2009, no. 4 (66), pp. 81–84. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=12775910> [in Russian].

Yugov A.A., Fokin K.B. *Tselevye pokazately raboty HR-sluzhby pri upravlenii kadrovym rezervom* [Target performance of HR-service in the management of personnel reserve]. *Spravochnik po upravleniiu personalom* [Human Resources Management Handbook], 2006, no. 11, pp. 74–81 [in Russian].

Yakokka L. *Kar'era menedzhera* [Manager's career]. Минск: Попурри, 2001, 416 p. [in Russian].