

На правах рукописи



Галактионов Александр Вячеславович

**МЕТОДЫ, МОДЕЛИ И МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ
КАДРОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕЗЕРВА**

Специальность 5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Москва – 2026

Диссертационная работа выполнена на базе Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет)»

Научный руководитель:	Погребинская Екатерина Александровна , д.э.н., профессор кафедры экономики и бизнеса ФГАОУ ВО МГТУ им. Н. Э. Баумана.
Официальные оппоненты:	Литвинюк Александр Александрович , д.э.н., профессор, профессор базовой кафедры Торгово-промышленной палаты РФ «Управление человеческими ресурсами», Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова». Шапиро Сергей Александрович , к.э.н., доцент, заведующий кафедрой экономики труда и управления персоналом экономического факультета, Образовательное учреждение профсоюзов высшего образования «Академия труда и социальных отношений».
Ведущая организация:	Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого».

Защита состоится 26.11.2026_г. в 15-00 часов на заседании диссертационного совета 24.2.331.24 на базе ФГАОУ ВО МГТУ им. Н.Э. Баумана по адресу: 105005, г. Москва, ул. 2-я Бауманская, д. 5, ауд.511ибм.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке МГТУ им. Н.Э. Баумана по адресу: 105005, г. Москва, ул. 2-я Бауманская, д. 5, с. 1 и на сайте bmstu.ru.

Автореферат разослан __.__.2026 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
д.э.н, доцент:



В.В. Яценко

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Современный рынок труда характеризуется высокой конкуренцией за квалифицированных и перспективных сотрудников, что делает формирование и управление управленческим кадровым резервом одним из приоритетных направлений в деятельности компаний. Высококвалифицированные сотрудники (резервисты) — это проактивные сотрудники, тщательно отобранные и подготовленные для замещения ключевых управленческих позиций. Эффективное управление их карьерой способствует продвижению ценных кадров на управленческие позиции, снижению текучести и повышению вовлеченности, что подтверждается данными о снижении мотивации и росте текучести среди резервистов в ряде российских компаний. Для поддержания конкурентоспособности организации необходимо своевременно выявлять, развивать и стимулировать кадры с высоким потенциалом, что возможно лишь через системное применение современных методов управления карьерой.

Традиционные линейные или стандартные карьерные траектории уступают место индивидуализированным, цифровым и сетевым подходам, учитывающим особенности компании и личные амбиции сотрудников. Внедрение инновационных моделей и механизмов управления позволяет создавать условия для устойчивого профессионального развития, повышая способность кадрового резерва быстро адаптироваться к новым требованиям и задачам.

Формирование кадрового резерва напрямую связано с задачами обеспечения преемственности управленческих кадров: передачей опыта, корпоративной культуры и стратегических компетенций от текущих руководителей к новым поколениям. В российских компаниях все еще наблюдается низкий уровень внутренней мобильности и недостаточная активность резервистов в развитии собственного потенциала, что обуславливает потребность в разработке действенных механизмов продвижения резервистов.

Степень изученности научной проблемы. Вопросы научного осмысления процесса профессионального развития традиционно были в фокусе массы исследований, в том числе Валькович О.В., Врублевской М.В., Гура А.Ю., Данилюк А.А., Евдохиной О.С., Данчиной Я.В., Калининой О.В., Куприянова Е.А., Лесных В.В., Лукьянчикова М.И., Малышковой М.Л., Масюкевич Е.П., Могилевкина Е.А., Панковой Л.В., Сланченко Л.И. и другие.

Среди отечественных исследователей, чьи труды в области мотивации персонала получили широкое признание, следует отметить: Бурмистрова А. Н., Базарова Т. Ю., Виханского О.С., Газенко Н. В., Генкина Б. М., Журавлева П.В., Егоршина А. П., Карташова С. А., Кибанова А. Я., Ковалева В. В., Курбатову М. Р., Митрофанову Е.А, Одегова Ю.Г., Рыкову Е. А., Снежинскую М.В, Толмачева О. Л. , Хруцкого В. Е., Шапиро С. А., Шекшню С.В.

Изучением проблем мотивации в российской науке занимались такие ученые, как Бурмистров А. Н., Ильин Е.П., Качевская С. Е, Кибанов А.Я., Ядов В.А., Асеев В.Г., Леонтьев А.Н., Якобсон П.М., Пряжников Н.С. и другие.

Социологические аспекты мотивации нашли отражение в трудах Бурлова В.Г. Грачева М.И., Здравомыслова А.Г., Кокурина И.Г., Кузьмина Н.В., Литвинюка А. А., Лукашевич Н.С., Ломова Б.Д., Свенцицкова А.Л., Ядова В.А., и ряда других.

Из зарубежных апологетов следует отметить Дж. Аткинсона, основателя концепции трудовой мотивации, С. Гроффа, А. Маслоу, создавшего пирамиду потребностей Д. Мак Клеланда, развившего теорию потребности достижений. Особый вклад в изучении мотивации труда за рубежом внесли такие ученые, как Ф. Тэйлор, Э. Мэйо, В. Врум, В.К. Вилюнас, Г. Мюррей, К. Левин, Л. Портер и Э. Лоулер, Ф. Герцберг, Х. Хекхаузен, Д. Мак-Грегор, К. Альдерфер и многие другие.

Современные тенденции изменения механизма управления профессиональным развитием и карьерным ростом работников организаций раскрыты в трудах таких ученых как Алексеева Н.С. Андреев, М.В., Арпентьева М.Р., Аширов Д.А., Берлетова А.А., Владимирова Ц.Д., Врублевская М.В., Дырин С.П., Егоров А.С., Каюкова А.И., Куприянов Е.А., Огороков Р.В., и других.

Проблематика исследования подразумевает научное обоснование и поиск решений для таких актуальных проблем в сфере управления персоналом как: возможности разработки системы управления профессиональным развитием и карьерным ростом работников организаций, мотивированных к занятию руководящих должностей, что и обусловило выбор темы, формулировку научной гипотезы, объекта и предмета исследования, его цели и задач.

За рамками научного осмысления остались вопросы теории методологии и регулирования процессов формирования и продвижения кадрового резерва: во-первых, дифференцированная мотивация именно кадров управленческого резерва в высокотехнологичных и критически значимых отраслях, где требования безопасности, регламентирование и технологическая сложность радикально меняют структуру мотивов и допустимый набор стимулов. Во-вторых, недостаточно разработаны модели, интегрирующие мотивацию, эмоциональный интеллект и управленческие компетенции в едином механизме управления карьерой, пригодном для формализованного планирования карьерных траекторий и включения в цифровые HR-системы. В-третьих, недостаточно освещены вопросы мотивации и карьерного продвижения именно внутри цифровых экосистем управления кадровым резервом. В-четвёртых, ограниченно изучены механизмы продвижения резервистов в части сочетания формализованных процедур отбора и назначения с субъектной активностью, самомотивацией и воодушевлением кандидатов. Наконец, мало исследованы методические подходы к проектированию карьерных траекторий управленческого резерва, учитывающих отраслевую специфику, технологический суверенитет и долгосрочные стратегические цели корпораций.

Область исследования. Диссертационное исследование соответствует пунктам паспорта специальности 5.2.6. Менеджмент. 23. Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и

социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами. 25. Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров. Модели и методы стимулирования менеджеров.

Цель диссертационного исследования заключается в разработке комплексной теоретико-методологической базы, моделей и адаптивных механизмов управления карьерой кадров управленческого резерва, направленных на повышение эффективности формирования, мотивации и продвижения резервистов в условиях динамичной внешней среды и стратегической неопределённости.

Задачи исследования. Для достижения указанной цели исследования в работе были поставлены следующие задачи:

- 1) проанализировать и систематизировать теоретические основы управления карьерой кадров управленческого резерва;
- 2) разработать матрицу дифференцированной мотивации кадров управленческого резерва, интегрирующую технологические компетенции, эмоциональный интеллект и функцию воодушевления для сегментации резервистов и индивидуализации стимулов;
- 3) сформировать концепцию многоуровневой подготовки и сертификации высших управленческих кадров, обеспечивающую преемственность резервов от организационного до национального уровня с учетом отраслевых стандартов и требований технологического суверенитета;
- 4) обосновать модель идеальной карьеры специалиста, систематизирующую профессиональное развитие, карьерный рост и личностно-статусную динамику для проектирования индивидуальных траекторий в условиях стохастических изменений;
- 5) разработать универсальный механизм продвижения резервистов, сочетающий регламентированный отбор с программами развития лидерских качеств и мотивации для трансформации резерва в управленческий корпус;
- 6) создать комплексный методический подход к проектированию карьерных траекторий для диагностики и настройки индивидуальных маршрутов развития резервистов.

Объект исследования - кадровый резерв управленческого персонала, его профессиональные, организационно-управленческие и социально-экономические характеристики как системы, обладающей самоорганизацией и управляемостью при помощи механизма продвижения в условиях развивающейся организации.

Предмет исследования - совокупность методов, моделей и механизмов управления карьерным развитием кадров управленческого резерва, обеспечивающие профессиональное и должностное продвижение кадров управленческого резерва на должностные позиции.

Методологическую основу исследования составили общенаучные и специальные методы, такие, как методы исторического, статистического и контент анализа, системного анализа и синтеза, социологический опрос,

методы группировки, сравнения, обобщения, абстракции и иные методы научного познания. Изучение подходов к планированию карьеры персонала проводилось при помощи методов систематизации и структурирования результатов исследований крупных кадровых агентств и консалтинговых компаний.

Эмпирическая база исследования представляет собой многослойную систему источников, обеспечивающую надежное подтверждение разработанных теоретических положений и практических рекомендаций по управлению карьерой кадров управленческого резерва. Фундамент эмпирической базы составил комплекс профильных профессиональных стандартов, включая «Руководитель организации», «Специалист по управлению персоналом» и отраслевые документы Росатома. Анализ регламентов кадрового резерва Госкорпорации «Росатом» за 2023–2025 годы позволил выявить системные противоречия между формализованными процедурами оценки и реальными потребностями развития управленческого потенциала в условиях технологической сложности и повышенных требований безопасности. Особую ценность представляет изучение отчетов цифровой платформы «РЕКОРД» – системы управления кадровым резервом с охватом 140+ тыс. пользователей. Анализ официальной статистики Росстата и Минтруда РФ подтвердил острый дефицит управленцев с цифровыми компетенциями в высокотехнологичных отраслях и высокую текучесть управленческих кадров. Ключевым элементом эмпирической базы стал собственный социологический опрос. Практическая проверка разработок проведена в Росатоме, где внедрение цифровых платформ «РЕКОРД» и «АТОМКОР» позволило протестировать трехмерную модель карьеры и комплексный методический подход. Сравнение с другими корпорациями выявило универсальность атомной модели, сочетающей высокую степень цифровизации с ориентацией на технологический суверенитет, но также указало на необходимость усиления персонализации и эмоционально-ценностных аспектов управления резервами.

Научная новизна. К результатам, обладающим элементами научной новизны и выносимым на защиту, относятся:

1. Раскрыта актуализированная структура мотивационных приоритетов кадров управленческого резерва, построенная на сочетании внутренней мотивации, высокого уровня ответственности, эмоционального интеллекта и стремления к признанию и влиянию. На основе авторского опроса действующих представителей топ-менеджмента компаний крупного бизнеса выявлено, что приоритеты самомотивации являются преобладающими в структуре управленческого резерва, что подтверждает важность наличия карьерных возможностей в трудовой деятельности специалиста системы управления организацией.

2. Отталкиваясь от потребности кадров управленческого резерва в самоактуализации, сформирована авторская концепция подготовки и сертификации высших управленческих кадров, выступающая основой формирования их резервов на различных уровнях: от организационного до национального. Кадры управленческого резерва, проходят жесткий отбор в

стремлении реализовать свой потенциал, развивать личностные и профессиональные качества. Чтобы мотивировать кадры управленческого резерва далее реализовывать свой потенциал, развивать личностные и профессиональные качества, механизм управления карьерой должен отражать желания, достижения и потребности в самореализации и конвертировать в систему подготовки по опережающим компетенциям, с формированием компетентностных резервов.

3. Обоснована авторская модель карьеры управленца среднего звена из кадрового резерва, представляющая собой трехмерную матрицу, в которой совмещены профессиональное развитие и карьерный рост и выступающая основой для формирования индивидуальных траекторий в процессе планирования карьеры. Показано формирование индивидуальной траектории возможно на основе внутреннего целеполагания и инициативы управленца, системы опережающих компетенций, отражающих запрос на потенциальные возможности к реализации технологических вызовов и стохастических изменений.

4. Разработан методический подход к построению универсального механизма продвижения кадров из кадрового резерва в реальные штатные позиции менеджеров среднего звена управления. Механизм играет связующую роль и включает планирование карьеры, нацеленное на выявление талантов, блоки «выталкивания» и «втягивания» объективного и субъективного свойства. Модель карьеры управленца среднего звена из кадрового резерва представляет собой трехмерную матрицу, в которой совмещены профессиональное развитие и карьерный рост, и выступает основой для формирования индивидуальных траекторий в процессе планирования карьеры. Объективные элементы механизма включают структурированные процессы отбора (оформленные в регламенты), оценки продвижения кадров на основе конкретных критериев и показателей. Набор инструментов воздействия на субъективные элементы играют ключевую роль в мотивации, личностном развитии и формировании лидерских качеств управленцев.

5. Заложены основы методического подхода к проектированию типовых карьерных траекторий в системе управления организацией, включающий предложенную автором карту карьерного поля, периодизацию карьерных этапов и распределение методов мотивации в зависимости от оценки потенциала сотрудника и его ресурса. По аналогии с дорожной картой выстраивание карьерной траектории должно отталкиваться от интеграции целей и задач специалиста и организации, синхронизации временных рамок развития компании и карьеры менеджера (его возраста), от эффективного использования значимых событий и достижений специалиста, интуитивной координации последовательности организационных изменений, трансформации ограничений в ресурсы развития организации, эндогенных метрик для оценки потенциала менеджера и возможных результатов его деятельности в компании, от прогностических способностей и интуиции менеджера в отношении регуляторных изменений, развития ситуаций, рыночных трендов, технологических инноваций. Индивидуальные

предпочтения, мнения и эмоциональные реакции могут значительно влиять на принятие решений о продвижении, а также на развитие карьеры каждого резервиста.

Теоретическая значимость заключается в совершенствовании научного представления о содержании мотивации в системе управления персоналом организации, факторов, оказывающих влияние на целеполагание и профессиональное развитие современных менеджеров, в актуализации подходов к формированию управленческого резерва. Результаты, полученные в результате проведенного исследования, позволяют по-новому рассматривать механизм выявления, поддержки и корректировки мотивации работников организации на основе научного представления об изменениях в системе ценностных ориентиров современных специалистов и заинтересованности организаций в подготовке руководителей из состава собственных работников.

Практическая значимость исследования заключается в разработке методического инструментария работы кадровых служб в области выявления мотивации работников, отбора их в состав кадрового резерва, активизации универсального механизма трансформации кадров из кадрового резерва в реальные штатные позиции менеджеров среднего звена управления, создания и сопровождения индивидуальных траекторий профессионального развития и кадрового роста с учетом текущего состояния и перспектив изменения масштабов и режимов деятельности организации.

Обоснованность и достоверность научных положений, выводов и рекомендаций. Достоверность промежуточных и конечных результатов авторского исследования обеспечивается логикой их получения, непротиворечивостью относительно имеющихся научных исследований и разработок российских и зарубежных ученых в исследуемой предметной области, соответствием положениям источников нормативно-правового регулирования трудовой и профессиональной деятельности, использованием проверяемых данных государственной статистики и сведений официальных Интернет-порталов органов государственного управления федерального и субфедерального уровня, а также применением научно обоснованных методов проведения исследований.

Апробация результатов исследования. Результаты исследования были доложены и обсуждены на таких научных мероприятиях как: Международная научно-практическая конференция «Современные проблемы экономики и менеджмента», посвященная 30-летию со дня основания АНОО ВО Воронежского института высоких технологий (г. Воронеж, 2022 г.); Ежегодная международная научно-практическая конференция по проблемам социально-трудовых отношений (22 заседание) (г. Воронеж, 2022 г.); XXXVI международная научно-практическая конференция «Академическая наука – проблемы и достижения» (Bengaluru, Karnataka, India 16-17 декабря 2024 г.); XXXV Международной научно-практической конференция "Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов" (г. Москва, 24 января 2025 г.); Национальная (Всероссийская) научно-практическая конференция с международным участием "Интеллектуальный потенциал России 2025" (г. Оренбург, РФ, 22 января 2025 г.), Ежегодная

научно-практическая конференция по организации производства XV Чарновские чтения (г. Москва, 5 декабря 2025 г.).

Результаты работы нашли практическое применение в деятельности компании реального сектора экономики России – АО «Росатом Недра» (имеется справка о внедрении), а также в учебном процессе ФГАОУ ВО РУДН имени Патриса Лумумбы (имеется акт о внедрении).

Рекомендуемые области применения результатов исследования.

Практические разработки и предложения, полученные в рамках проведенного исследования, ориентированы на применение в деятельности кадровых служб современных организаций, а также на уровне специалистов, ориентированных на профессиональное развитие и карьерный рост.

Отдельные положения исследования могут быть положены в основу существующей практики создания кадрового резерва современных организаций и формирования траекторий профессионального развития, профессионального и карьерного роста специалистов.

Научные и общесистемные результаты проведенного исследования могут найти применение при разработке программ таких учебных дисциплин как «Стратегический менеджмент», «Управление персоналом», «Управление региональными социально-экономическими системами», «Теория организации» и других, затрагивающих тематику формирования мотивации на основе карьерного роста.

Публикации. По теме диссертации опубликовано 12 научных работ объемом 5,25 п. л., в том числе 6 статей в ведущих научных рецензируемых журналах объемом 4,70 п. л. (авт. 2,05 п. л.).

Структура работы.

Диссертация состоит из 3-х глав, перечня используемых сокращений и терминов, введения, выводов и заключения, приложения.

Объем диссертационного исследования (включая Список литературы) составляет **200 страниц. В работе представлены 23 таблицы, 25 рисунков. Список литературы включает 234 наименования.**

ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Матрица дифференцированной мотивации кадров резерва.

Положения о матрице дифференцированной мотивации кадров резерва подтверждаются теоретическим, эмпирическим и прикладным анализом системы стимулов управленческого персонала в условиях критической инфраструктуры. Систематизация классических и современных теорий мотивации, а также результатов социологического опроса топ-менеджеров показала, что для резервистов ключевым мотивирующим фактором выступают не столько текущие материальные стимулы, сколько долгосрочные карьерные возможности, сопряженные с ростом ответственности, участия в стратегически значимых проектах и признания профессионального статуса. Это позволило обосновать перераспределение акцентов мотивационной системы в пользу карьерных перспектив и самомотивации, что нашло отражение в авторской структуре мотивационных приоритетов.

Таблица 1.

Матрица подбора дифференцированной мотивации кадров резерва

Сегмент резервистов	Характеристики	Мотивационные инструменты	Приоритет карьерных возможностей	Механизм воодушевления
Высокомотивированные высококомпетентные	Стремление к достижениям, управленческий азарт, потребность во власти и влиянии	Автономия, стратегические проекты, опционы, прогрессивное KPI-вознаграждение, роль «лица компании»	Лидер организации, эксперт отрасли, участие в межорганизационных проектах	Причастность к стратегическим целям отрасли, технологический суверенитет, инновационное лидерство
Высокомотивированные с развивающимися компетенциями	Потребность в профессиональном росте, ориентация на обучение, высокая вовлеченность	Менторство, ДПО, стажировки, профпереподготовка, участие в конференциях, публикации в рецензируемых изданиях	Аспирантура, ученая степень к.э.н./д.э.н, лидер внутриорганизационных проектов, наставник	Самореализация через профессиональное мастерство, признание экспертного статуса
Слабомотивированные высококомпетентные	Профессиональное выгорание, демотивация, несоответствие ценностей и организационной культуры	Гибкий график, психологическая поддержка, баланс работа/жизнь, горизонтальная карьера, устранение стрессоров, признание	Эксперт, профессионал, членство в профессиональных объединениях, лидер группы структурного подразделения	Восстановление смысла деятельности, коммуникация с единомышленниками, ценностное наполнение труда
Низкомотивированные с низкими компетенциями	Недостаток базовых навыков, отсутствие четких целей, неопределенность карьерных перспектив	Профпереподготовка, внутриорганизационное обучение, SMART-цели, прозрачная система оценки, регулярная обратная связь, базовое стимулирование	Базовое образование (магистратура), повышение квалификации, базовый оклад + премии	Формирование причастности к команде, малые достижения, постепенное развитие уверенности

Методологически матрица дифференцированной мотивации оформлена как инструмент интеграции управленческих компетенций и эмоционального интеллекта в едином контуре управления карьерой. Выделение функции воодушевления в качестве особого аспекта мотивации позволило связать «жесткие» компетенции (знания, навыки, опыт управления сложными технологическими системами) с «мягкими» характеристиками (эмпатия, рефлексия, способность вдохновлять других) и встроить эту связку в процедуру оценки и развития резервистов. Тем самым доказано, что устойчивое развитие управленческого резерва в условиях высокой технологической сложности и требований безопасности невозможно без целенаправленного управления эмоциональным интеллектом и ценностной мотивацией.



Рис 1. Матрица дифференцированной мотивации кадров резерва с отражением в цифровой платформе Росатома «Рекорд»

Практическая реализуемость матрицы подтверждается ее адаптацией к цифровой платформе управления кадровым резервом, используемой в корпорации Росатом (рис.1). Отражение матрицы в цифровой экосистеме позволило перейти от декларативного подхода к персонализированному управлению мотивацией: для разных сегментов резервистов настраиваются индивидуальные программы развития, маршруты ротации, форматы наставничества и нематериальные стимулы. Переход от универсальных схем к дифференцированным решениям, ориентированным на самомотивацию, ответственность и влияние на решения, логически доказывает возможность снижения текучести, повышения лояльности и удержания высокопотенциальных управленцев в критически важных сегментах инфраструктуры.

2. Концепция подготовки и сертификации высших управленческих кадров

Разработана концепция многоуровневой подготовки и сертификации высших управленческих кадров, обеспечивающая согласование корпоративных программ развития управленцев с отраслевыми и национальными приоритетами технологического развития.



Рис.2. Концепция подготовки и сертификации высших управленческих кадров

Авторская концепция (представлена на рис 2.) устраняет этот разрыв, выстраивая единую логику формирования и обновления управленческих резервов от уровня организации до национального уровня, с учетом международных стандартов и стратегических ориентиров развития высокотехнологичных отраслей. Проведённый анализ показал, что существующие модели формирования управленческого резерва характеризуются фрагментарностью: корпоративные программы обучения, отраслевые требования и государственные стратегические ориентиры зачастую реализуются изолированно, что снижает эффективность подготовки управленцев для сложных технологических систем.

Предложенная концепция формирует единую архитектуру подготовки управленческих кадров, объединяющую процессы выявления потенциальных руководителей, их профессионального развития, оценки компетенций и сертификации по единым отраслевым стандартам. В рамках данной модели сертификация рассматривается не как формальное подтверждение квалификации, а как институциональный механизм допуска к управлению сложными организационно-технологическими системами и включения специалистов в стратегический кадровый резерв.

Практическая значимость концепции заключается в разработке универсального механизма диагностики, подготовки и сертификации управленческих кадров, применимого на микро-, мезо- и макроуровнях экономики. Это позволяет формировать устойчивый управленческий резерв, способный обеспечить преемственность управления и адаптацию организаций к технологическим и институциональным изменениям.

3. Трехмерная модель идеальной карьеры специалиста

Предложенная трехмерная модель идеальной карьеры специалиста обоснована как теоретически, так и методологически, поскольку отражает реальное многомерное содержание карьерного развития резервистов в современных организациях. По сравнению с существующими одномерными моделями, фокусирующимися преимущественно на должностном росте или росте квалификации, трехмерная матрица, интегрирующая профессиональное развитие, карьерный (должностной) рост и личностно-статусный рост, позволяет описать карьеру как комплекс взаимосвязанных траекторий, включающих социальный и статусный компоненты, важные для управленческого резерва высокотехнологичной корпорации представлена на рисунке 3.

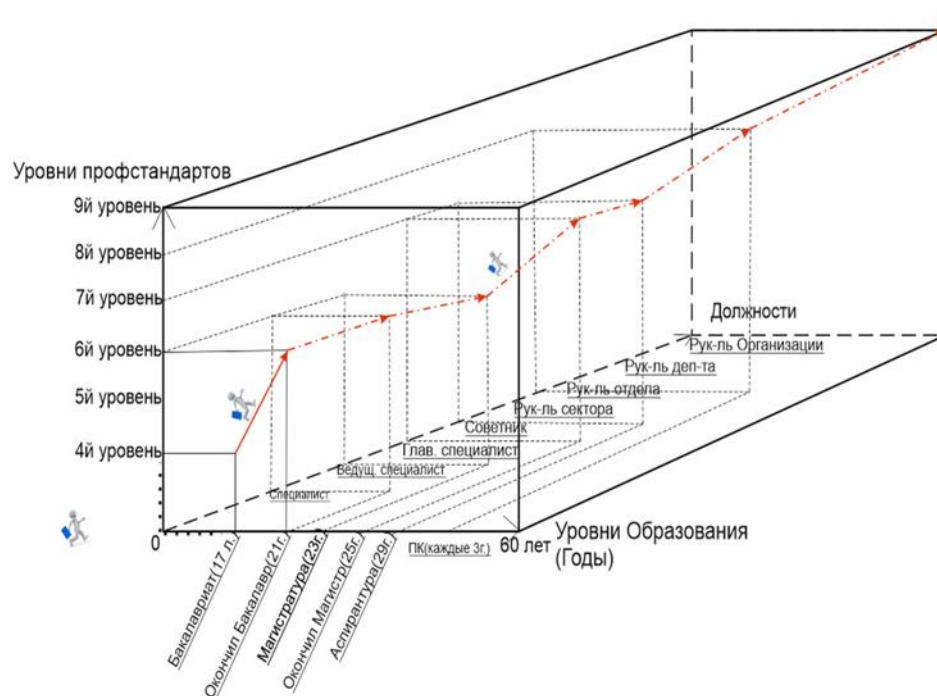


Рис.3. Модель идеальной карьеры специалиста.

Модель представлена в виде матрицы, в которой каждая точка карьерного поля задает определенную комбинацию уровня профессиональной компетентности, управленческой ответственности и статусного положения специалиста. Это дает возможность проектировать индивидуальные карьерные траектории не только по вертикали, но и по диагонали и горизонтали, включая горизонтальные переходы между функциональными направлениями, проектные назначения, расширение зон ответственности и усиление статуса через участие в стратегических инициативах. Интеграция матрицы в цифровые HR-системы и системы планирования кадрового резерва демонстрирует возможность ее использования как инструмента визуализации и управления карьерными маршрутами в реальном времени.

Таким образом, в зависимости от стратегии организации, руководителя и резервиста могут выстраиваться разные карьерные маршруты – от классических «лестниц» до гибких, проектно-ориентированных траекторий развития. Практическая апробация модели показала, что ее применение позволяет согласовать персональные карьерные ожидания резервистов с целями организации, формируя прозрачные «карьерные карты» и набор опережающих компетенций, необходимых на следующих этапах развития. Это укрепляет управляемость кадрового потенциала, снижает риск демотивации и выгорания, обеспечивает гибкость в ответ на технологические вызовы и организационные изменения.

Модель позволяет картировать индивидуальные карьерные траектории, создавать системы целеполагания с учетом всех трех измерений, формировать каталог опережающих компетенций, внедрять системы визуализации и планирования карьеры, повышать управляемость кадрового потенциала в условиях стохастических изменений.

Применение матричного подхода к проектированию индивидуальных карьерных траекторий обеспечивает их интеграцию в кадровые и цифровые HR-системы.

4. Универсальный механизм продвижения кандидатов из кадрового резерва.

Универсальный механизм продвижения кандидатов из кадрового резерва на должности руководителей среднего звена доказательно представлен как циклическая самонастраивающаяся система управления карьерным развитием.

Механизм продвижения — это циклическая самонастраивающаяся система управления карьерным развитием потенциальных руководителей, основанная на последовательной оценке компетенций и мотивации, формировании индивидуальных траекторий профессионального роста и комплексной подготовке резервистов к занятию целевых руководящих должностей с использованием механизма «выталкивания-втягивания», обеспечивающего баланс между организационными потребностями и личными карьерными устремлениями кандидатов.

Ключевые характеристики механизма:

1. Системность (оценка, развитие, мотивация и продвижение в едином управляемом цикле).

2. Двусторонность — сочетание внешнего организационного воздействия с внутренней мотивацией и готовностью кандидата к карьерному росту.

3. Адаптивность — способность механизма возвращаться к предыдущим этапам.

4. Персонализация — формирование уникальных траекторий развития.



Рис. 4. Схема механизма продвижения кандидатов из кадрового резерва на штатные должности.

Ключевые особенности механизма

1. Двусторонняя поддержка - слева (на схеме) работают процессы влияния со стороны руководящей позиции и организационной культуры, справа (на схеме) — инструменты оценки, отбора и развития.

2. Цикличность - оранжевые стрелки показывают возвратные связи — если резервистов недостаточно или они не соответствуют требованиям, механизм возвращается к предыдущим этапам для доработки.

3. Механизм выталкивания-втягивания сочетает внешнее стимулирование организации (выталкивание) с внутренней мотивацией кандидата (втягивание), обеспечивая естественное продвижение готовых резервистов.

Последовательность подключения этапов механизма

Этап 1. Инициация и оценка.

Этап 2. Выявление мотивации.

Этап 3. Определение направлений развития.

Этап 4. Формирование индивидуальных траекторий.

Этап 5. Продвижение на позицию.

Практическое содержание механизма раскрывается через совокупность процедурных и мотивационных инструментов, включающих KPI, центры управления карьерой, карьерные треки, программы наставничества, развитие эмоционального интеллекта, участие в стратегических проектах и систему сопровождения первых месяцев после назначения. Наличие двусторонней поддержки – со стороны организационной культуры и со стороны инструментов отбора и развития – обеспечивает системность и воспроизводимость кадровых решений. Включение в механизм многоуровневой оценки, пилотного руководства с наставничеством и этапа полноценной управленческой ответственности доказывает его пригодность для трансформации кадрового резерва в устойчивый управленческий корпус.

Теоретическое новшество механизма заключается во введении баланса «выталкивающих» (регламентированных процедур отбора и назначения) и «втягивающих» (личностное развитие, вовлеченность, эмоциональный интеллект) факторов как необходимого условия формирования устойчивой управленческой вертикали.

Таблица 2.

Сравнительная эффективность моделей pull-push в продвижении управленческих кадров

Критерий	Push-модель	Pull-модель
Содержание подхода	Кадры продвигаются «сверху» - инициатива и контроль со стороны HR и руководства.	Продвижение «снизу» - инициативу проявляет сотрудник (поощрение амбиций)
Инициатор движения	HR / Руководство	Сам сотрудник
Прозрачность карьерных возможностей	Средняя	Высокая (при наличии открытых карьерных треков)
Скорость продвижения	Быстрая (по решению сверху)	Более медленная, но с большей вовлечённостью
Мотивация сотрудника	Может быть низкой (назначение «сверху»)	Высокая (инициатива, желание развития)
Риски	Формальность, отрыв от реального потенциала	Низкая охватность, перегрузка HR-аналитики
Эффективность удержания	Ниже (назначение без желания самого сотрудника)	Выше (высокая вовлечённость, личная инициатива)
Управляемость карьерой в рамках модели	Высокая	Требуется гибкая система сопровождения
Цифровые инструменты	Преимущественно централизованные системы	Требуются платформы самообслуживания LMS

Такое понимание позволяет преодолеть дискретность традиционных процедур назначения и рассматривать продвижение резервистов как непрерывный процесс, встроенный в стратегию организации.

Адаптивность механизма трансформации кадрового резерва в управленческий состав – это гармонизация и интеграция с организационной стратегией предприятия. Кадровая стратегия встраивается в бизнес-стратегию посредством системы сбалансированных показателей, а структура продвижения управленцев - отображает целевую модель управления.

5. Методический подход к проектированию карьерных траекторий

Карта карьерного поля представляет собой авторскую многокомпонентную визуально-аналитическую модель оценки и проектирования карьерных траекторий кадров управленческого резерва, в которой профессиональное развитие специалиста отображается в виде радиальной структуры из восьми взаимосвязанных направлений роста (компетенции, статус, авторитет, лидерство, власть, влияние, сеть контактов, личностное развитие), центрированной на ядре «Система карьерного поля» и обеспечивающей диагностику текущего положения, выявление узловых и поворотных точек карьеры в режиме реального времени.

Новизна заключается в переходе от линейных моделей карьерного роста к нелинейной, сетевой структуре, интегрирующей профессиональные, статусные и личностные измерения с возможностью динамической корректировки траекторий в условиях стохастических изменений и цифровой трансформации критической инфраструктуры. Модель позволяет картировать текущую позицию резервиста и проектировать оптимальные траектории для стратегических задач Росатома.

Методический подход к проектированию типовых карьерных траекторий, основанный на сочетании карты карьерного поля, периодизации карьерных этапов и матрицы «потенциал – ресурс», - инструмент повышения управляемости карьерным развитием резервистов. Теоретическое обоснование - концепция карьерного поля как многокомпонентного инструмента оценки текущего профессионального статуса, перспектив развития и узловых (поворотных) точек карьерной динамики. Это позволяет рассматривать карьеру не как линейную последовательность должностей, а как сложную траекторию, поддающуюся диагностике и настройке в режиме реального времени.

Методологически разработан алгоритм применения карты карьерного поля для индивидуального и группового проектирования траекторий. Матрица «потенциал – ресурс» позволяет дифференцировать набор инструментов в зависимости от текущей стадии карьеры и стратегических задач организации. Система готова к возможности масштабирования (в международном сотрудничестве, углубление ИИ, стратегическое использование резерва) (таблица 3.).

Таблица 3.

Предложения по внедрению инструментов цифровизации

№	Предложение	Область влияния
1	Матрица дифференцированной мотивации	Вовлечённость, текучесть
2	Динамическая модель компетенций	Точность оценки, прогноз
3	Оценка и развитие EQ	Качество руководителей

4	Программы ускоренной подготовки	Время цикла, молодые таланты
5	Микрообучение	Усвоение, доступность
6	Непрерывная 360° обратная связь	Скорость развития
7	Биржа ротаций	Опыт, сеть контактов
8	Кросс-функциональные проекты	Системное мышление
9	AI-коуч для развития	Масштабируемость коучинга
10	Предиктивная аналитика текучести	Удержание, текучесть
11	Центр управления резервом	Организация, координация
12	Система ROI	Обоснование инвестиций

Цифровизация управления резервом в Росатоме демонстрирует технологический суверенитет в критической области (управление кадрами и преемственностью).

Практическая значимость подхода подтверждается его адаптируемостью к различным отраслям и уровням управления, а также возможностью интеграции с цифровыми системами планирования карьерных траекторий и управления кадровым резервом. Использование карты карьерного поля и матрицы «потенциал – ресурс» в сочетании с цифровыми трекерами карьеры, HR-аналитикой и корпоративными университетами усиливает обратную связь между сотрудником, менеджментом и HR-службой, обеспечивая согласование индивидуальных карьерных запросов с кадровой стратегией организации и задачами технологического суверенитета.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Предложена матрица дифференцированной мотивации кадров резерва интегрирует технологические компетенции и эмоциональный интеллект через функцию воодушевления, обеспечивая персонализацию стимулов и переориентацию на самомотивацию.
2. Синтезирована концепция многоуровневой подготовки и сертификации управленческих кадров устраняет разрыв между организационными, отраслевыми и национальными резервами с учетом стандартов МАГАТЭ.
3. Представлена трехмерная модель идеальной карьеры специалиста систематизирует профессиональный, должностной и статусный рост для нелинейного проектирования траекторий.
4. Разработан универсальный механизм продвижения «выталкивание + вытягивание» балансирует регламентированный отбор и личностное развитие для трансформации резерва в управленческий корпус.
5. Предложен комплексный методический подход (карта карьерного поля + периодизация + матрица «потенциал – ресурс») обеспечивает диагностику и настройку индивидуальных карьерных траекторий.
6. Обосновано внедрение дифференцированной системы мотивации через интеграцию эмоционального интеллекта и функции воодушевления в цифровые HR-платформы, новизна которой состоит в переходе от унифицированных стимулов к сегментированным мотивационным профилям резервистов.
7. Предложена многоуровневая система сертификации управленческих кадров по международным стандартам, новизна которой опирается на концептуальное объединение организационных, отраслевых и национальных резервов в единую экосистему.
8. Внедрено нелинейное карьерное планирование на основе трехмерной модели и карты карьерного поля, новизна которого в визуализации взаимосвязанных траекторий профессионального, должностного и статусного роста.
9. Апробирован циклический механизм продвижения «выталкивание + вытягивание» с КРП и наставничеством – новизна: баланс регламентированных процедур и субъектной активности резервистов.
10. Апробирован комплексный методический подход в HR-аналитику для персонализации развития, новизна которого построена на сочетании карты поля, периодизации и матрицы «потенциал – ресурс» для динамической корректировки траекторий.

СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Рецензируемые издания

1. Галактионов А.В. Карьерный рост как фактор мотивации персонала в системах управления современных организаций // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2024. Т. 21, № 5 (137). С. 227–234. DOI: 10.21686/2413-2829-2024-5-227-234. (0,7 п.л., авторские 0,35 п.л.)
2. Галактионов А.В. Формирование концепции подготовки управленческих кадров для российской экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. № 12. Т. 9. С. 13–23. DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2024.12.09.002. (1 п.л., авторские 0,5 п.л.)
3. Галактионов А.В., Журавлев П.В., Шелковников С.А., Мерзликин Н.А. Риски цифровизации для проектного управления // Экономика и предпринимательство. 2023. № 5 (154). С. 989–994. DOI: 10.34925/EIP.2023.154.5.198. (0,5 п.л., авторские 0,25 п.л.)
4. Галактионов А.В., Полтарыхин А.Л., Шелковников С.А., Павлюк А.С., Хомченко Р.А. Механизмы реализации стратегии повышения конкурентоспособности в организации // Экономика и предпринимательство. 2023. № 7 (156). С. 1297–1303. DOI: 10.34925/EIP.2023.156.7.236. (0,5 п.л., авторские 0,25 п.л.)
5. Погребинская Е.А., Галактионов А.В. Роль опережающих компетенций и адаптации кадров управленческого резерва к стохастическим изменениям в инновационной организации // Инновации в менеджменте. 2025. № 2 (44). С. 34–41. (0,8 п.л., авторские 0,4 п.л.)
6. Погребинская Е.А., Галактионов А.В. Факторы управленческой состоятельности в механизме продвижения кадрового резерва на управленческие позиции // Контроллинг. 2025. № 3 (97). С. 14–23. (0,6 п.л., авторские 0,3 п.л.)

Другие

1. Галактионов А.В. Одаренность как базовый элемент формирования таланта // Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление. Материалы ежегодной международной научно-практической конференции по проблемам социально-трудовых отношений (22 заседание). – Воронеж. – 2022. – С. 61–65. (0,3 п.л.)
2. Галактионов А.В. Формирование компетентного персонала как основное направление развития экономики России / А.В. Галактионов, П.В. Журавлев // Современные проблемы экономики и менеджмента. Материалы международной научно-практической конференции, посвященной 30-летию со дня основания АНОО ВО Воронежского института высоких технологий. – Воронеж. – 2022. – С. 151–156. (0,3 п.л.)
3. Галактионов А.В. Проблемы и решения внедрения цифровых компетенций в менеджмент организации / А.В. Галактионов // Материалы XXXVI международной научно-практической конференции «Академическая наука – проблемы и достижения» (Bengaluru, Karnataka, India 16-17 декабря 2024 г.). (0,2 п.л.)
4. Галактионов А.В. Внедрение цифровых компетенций в деятельность современного менеджера / А.В. Галактионов / Материалы Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции с международным участием "Интеллектуальный потенциал России 2025", 22 января 2025 г. г. Оренбург, РФ. (0,2 п.л.)
5. Галактионов А.В. Перспективы потребности в управленческих кадрах в условиях вызовов социально-экономического развития в России / А.В. Галактионов / Материалы XXXV Международной научно-практической конференции "Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов" 24 января 2025 года, г. Москва. (0,2 п.л.)
6. Галактионов А. В. Механизмы и факторы выдвижения кандидатов из кадрового резерва на должности руководителей среднего уровня в инновационных организациях / Сборник трудов XV Всероссийской научной конференции по организации производства. Москва, 5 декабря 2025 г. – М.: МГТУ им. Н. Э. Баумана, НП «Объединение контроллеров», 2025. – С. 99–106. (0,5 п.л.)