

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ

Ткаченко И.Н., Чураков А.А.

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,
Екатеринбург, e-mail: Tkachenko@usue.ru

Кадровая стратегия в энергетическом машиностроении играет ключевую роль в обеспечении технологической устойчивости и воспроизводства профессионального потенциала. В условиях цифровизации и дефицита квалифицированных специалистов возрастает необходимость пересмотра подходов к управлению персоналом. Целью исследования является обоснование направлений совершенствования кадровой стратегии на предприятиях энергетического машиностроения на примере АО «Уральский турбинный завод». В исследовании использованы методы анализа, синтеза, структурно-функционального и сравнительно-правового подходов, а также данные внутренней отчетности предприятия и отраслевые аналитические источники. Проведенный анализ позволил выявить ключевые проблемы кадровой политики, включая возрастной дисбаланс, низкую вовлеченность молодежи, а также ограниченность существующих форм адаптации и мотивации. В статье рассмотрены практические решения, реализуемые на предприятии: программы наставничества, формирование кадрового резерва, реализация корпоративного обучения и стратегическое партнерство с образовательными организациями. По итогам исследования обоснована необходимость трансформации кадровой стратегии с учетом цифровых преобразований, социальной динамики и задач устойчивого развития. Предложенные направления развития позволят укрепить технологическое лидерство предприятия, повысить его конкурентоспособность и обеспечить долгосрочную стабильность кадрового потенциала в отрасли энергетического машиностроения.

Ключевые слова: кадровая стратегия, человеческий капитал, наставничество, целевое обучение, энергетическое машиностроение, цифровизация

THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF IMPLEMENTING HR STRATEGY AT A POWER ENGINEERING ENTERPRISE

Tkachenko I.N., Churakov A.A.

Ural State University of Economics, Yekaterinburg, e-mail: Tkachenko@usue.ru

The personnel strategy in energy engineering plays a key role in ensuring technological sustainability and reproduction of professional potential. In the context of digitalization and a shortage of qualified specialists, there is an increasing need to review approaches to personnel management. The purpose of the study is to substantiate the directions of improving the personnel strategy at power engineering enterprises using the example of Ural Turbine Plant JSC. The research uses methods of analysis, synthesis, structural-functional and comparative-legal approaches, as well as data from the company's internal reporting and industry analytical sources. The analysis revealed the key problems of personnel policy, including age imbalance, low involvement of young people, as well as the limitations of existing forms of adaptation and motivation. The article discusses practical solutions implemented at the enterprise: mentoring programs, formation of a personnel reserve, implementation of corporate training and strategic partnership with educational organizations. Based on the results of the study, the need for personnel strategy transformation is justified, taking into account digital transformations, social dynamics and sustainable development objectives. The proposed development directions will strengthen the technological leadership of the enterprise, increase its competitiveness and ensure the long-term stability of human resources in the energy engineering industry.

Keywords: HR strategy, human capital, mentoring, targeted training, energy engineering, digitalization

Введение

Кадровая стратегия на предприятиях энергетического машиностроения в России, как и другие составляющие стратегии, играет ключевую роль в обеспечении промышленной независимости и энергетической безопасности страны. Устойчивое и опережающее развитие энергетического машиностроения невозможно без обеспечения развития стратегических приоритетов отрасли, в том числе и без эффективного развития ее кадрового потенциала.

На предприятиях энергетического машиностроения кадровая стратегия играет

ключевую роль в обеспечении технологического развития, производственной устойчивости и инновационного потенциала. Учитывая высокую наукоемкость и сложность продукции, производимой в данной отрасли, особое значение приобретает наличие квалифицированного инженерного и рабочего персонала, способного адаптироваться к современным требованиям и быстро осваивать новые технологии.

Современные вызовы – цифровизация производства, старение кадров, дефицит молодых специалистов, снижение престижа инженерных профессий – обостряют

проблему воспроизводства человеческого капитала. В этих условиях совершенствование кадровой стратегии становится необходимым условием конкурентоспособности предприятия, направленным на внедрение систем обучения, наставничества, внутреннего рекрутинга, нематериальной мотивации и формирования кадрового резерва.

Разработка эффективной модели кадрового управления в энергетическом машиностроении позволяет не только повысить производственную результативность, но и обеспечить устойчивость предприятия в условиях технологических и демографических изменений [1]. Только такой подход в реализации эффективного стратегического управления позволит укрепить позиции энергетического машиностроения России на глобальном уровне [2].

Целью исследования является обоснование направлений совершенствования кадровой стратегии на предприятиях энергетического машиностроения на примере АО «Уральский турбинный завод».

Научная новизна исследования заключается в комплексном подходе к анализу и совершенствованию кадровой стратегии предприятия энергетического машиностроения на примере АО «Уральский турбинный завод». В отличие от имеющихся работ, данное исследование не ограничивается рассмотрением отдельных кадровых инструментов, а обосновывает необходимость интеграции образовательных, адаптационных и цифровых механизмов в единую стратегическую модель управления человеческим капиталом. Уточнены типологические характеристики кадровой стратегии, применимой к высокотехнологичному предприятию, и разработаны предложения по ее трансформации в условиях цифровизации и изменения структуры занятости.

Материалы и методы исследования

В работе использованы общенаучные и специальные методы: анализ и синтез при изучении теоретических подходов к кадровой стратегии; сравнительно-правовой и структурно-функциональный методы – для оценки действующей системы управления персоналом на предприятии; метод обобщения – при формулировке предложений по ее совершенствованию.

Эмпирическую основу исследования составили данные внутренней отчетности АО «Уральский турбинный завод», а также материалы статистических и аналитических источников, характеризующих кадровую ситуацию в отрасли энергетического машиностроения.

Результаты исследования и их обсуждение

В современных условиях нестабильной экономической среды, ускоренной технологической трансформации и роста требований к качеству производственного персонала возрастает значимость стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами. Кадровая стратегия представляет собой неотъемлемую часть общей стратегии организации, важным элементом стратегии развития промышленного предприятия в целом и выступает ключевым фактором обеспечения ее устойчивого развития [3].

Кадровая стратегия – это комплекс мер, направленных на создание оптимального количественного, структурного и качественного состава персонала, способного обеспечить достижение стратегических целей предприятия. Ее основная функция заключается в трансляции общей стратегии организации в сферу управления персоналом, что предполагает не только эффективное использование человеческих ресурсов, но и создание механизмов удовлетворения долгосрочной потребности в квалифицированных кадрах [4, с. 237].

В рамках комплексного подхода кадровая стратегия должна охватывать все этапы работы с персоналом: от подбора и адаптации до развития, мотивации и карьерного роста. Кадровая стратегия предприятия должна включать планирование численности персонала, найм, адаптацию, обучение, мотивацию и контроль деятельности работников, а также формирование системы карьерного продвижения. Подобная многокомпонентность стратегического подхода позволяет выстраивать целостную и предсказуемую систему управления человеческим капиталом.

При анализе вызовов, стоящих перед машиностроительными предприятиями в условиях цифровизации, исследователи доказывают, что традиционная кадровая стратегия устарела и требует интеграции с общей стратегией цифровой трансформации [5]. Предложена модель кадровой стратегии, включающая развитие цифровых компетенций, создание гибких организационных структур, внедрение системы непрерывного обучения и привлечение «цифровых» талантов. Делается вывод о необходимости опережающей подготовки кадров. Необходимо наличие квалифицированного персонала и возможность его привлечения и/или развития его цифровых компетенций для участия в цифровых преобразованиях [6].

И.В. Логунова, Н.Ю. Калинина справедливо отмечают, что кадровая стратегия играет важную роль в обеспечении конкурентоспособности и эффективности промышленных предприятий, особенно в рамках реализации политики устойчивого развития [7, с. 20]. В контексте промышленных предприятий, таких как предприятия энергетического машиностроения, устойчивость означает не только экономическую эффективность, но и способность своевременно реагировать на кадровые вызовы – старение трудового ресурса, дефицит инженерных кадров, снижение мотивации у молодежи. Компании должны уметь грамотно привлекать, развивать, удерживать критически важных сотрудников, что напрямую относится к инженерным кадрам в энергомашиностроении. О стратегическом управлении талантами, формировании необходимых компетенций в своих статьях писали такие зарубежные авторы, как D.G. Collings [8], J.W. Boudreau, P.M. Ramstad [9] и др.

Схожей точки зрения придерживаются Е.А. Головина с соавт., подчеркивая, что эффективная кадровая стратегия является одной из движущих сил стратегического развития, поскольку персонал рассматривается как наиболее ценный и адаптивный ресурс организации в условиях рыночной экономики [10, с. 192]. Такой подход акцентирует внимание на человеческом капитале как стратегическом активе предприятия.

Выбор конкретной стратегии определяется текущим этапом жизненного цикла предприятия, его финансовыми возможностями, кадровыми рисками и отраслевой спецификой. Наиболее системный подход к формированию кадровой стратегии предлагает М.А. Гребенникова с соавт. Они выделяют ряд методов, которые должны быть положены в основу разработки кадровой стратегии, включая:

- анализ бизнес-процессов и прогноз кадровой потребности;
- определение ключевых компетенций и навыков, необходимых предприятию;
- построение систем найма, адаптации и оценки персонала;
- разработку программ обучения и развития сотрудников;
- мониторинг и корректировку стратегии в соответствии с изменениями внешней среды [11, с. 108].

Таким образом, современное научное представление о кадровой стратегии включает в себя не только целенаправленное планирование и управление персоналом, но и его интеграцию в стратегическую архитектуру предприятия. В условиях энергетического машиностроения, характеризую-

щегося высокой зависимостью от квалифицированного инженерного труда, кадровая стратегия должна быть не только адаптивной, но и опережающей, обеспечивая долгосрочную устойчивость и инновационное развитие.

В качестве практического примера реализации стратегического подхода к управлению персоналом можно рассмотреть деятельность АО «Уральский турбинный завод» (УТЗ) – одного из ведущих предприятий энергетического машиностроения России, функционирующего на рынке более 85 лет.

В число продукции предприятия входят турбины различного назначения, в том числе для атомных судов и мусоросжигательных комплексов, что предопределяет высокие требования к уровню квалификации персонала и компетентности инженерного состава¹.

С учетом высокой технологической сложности продукции, конкурентного давления и изменений на рынке труда, руководство предприятия последовательно выстраивает кадровую стратегию, соответствующую модели динамического роста. Указанный тип стратегии предполагает активное развитие кадрового потенциала, создание внутреннего кадрового резерва, ориентацию на инновации, профессиональную адаптацию молодых специалистов, а также обеспечение преемственности и устойчивости производственных компетенций в долгосрочной перспективе.

Система управления персоналом на АО «УТЗ» рассматривается не как поддерживающий элемент, а как интегральная часть корпоративной стратегии и ключевой фактор технологического лидерства. На предприятии работает порядка 2250 чел., что делает его одним из крупнейших работодателей машиностроительного сектора региона². Такой масштаб обуславливает необходимость системного подхода к управлению персоналом, включающего не только подбор и обучение, но и развитие, удержание и преемственность кадров.

Основу кадровой стратегии завода составляет многоступенчатая система обучения и подготовки, которая охватывает как вновь принятых сотрудников, так и действующий персонал. Внедрение практики внутрифирменного повышения квалификации позволило сформировать устойчивую

¹ Официальный сайт АО «Уральский турбинный завод». [Электронный ресурс]. URL: <https://www.utz.ru> (дата обращения: 03.08.2025).

² Корпоративная газета АО «Уральский турбинный завод». № 11/12 (5854). 31 декабря 2024 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.utz.ru/upload/iblock/a2e/xvj5v5g2urjx3uuktq04d2pxubk6fhge.pdf> (дата обращения: 03.08.2025).

модель внутреннего развития специалистов. За последние годы на базе предприятия реализовано 2484 обучающих мероприятия, включая корпоративные курсы, практические тренинги и программы переподготовки³. Особый акцент делается на технические профессии, в которых кадровый разрыв наиболее ощутим.

На предприятии созданы специализированные учебные группы по востребованным рабочим специальностям, таким как операторы станков с ЧПУ, котельщики, слесари сборки и контроля качества. Благодаря данному подходу АО «УТЗ» минимизирует зависимость от внешнего рынка труда, формируя собственный кадровый резерв. В практике подбора персонала предприятия применяются современные технологии автоматизации процесса подбора кадров [12].

Одним из приоритетов кадровой политики выступает системная работа с молодежью. Предприятие активно интегрирует студентов профильных вузов и колледжей в производственную среду через программы производственной практики, профессиональной ориентации и целевого обучения. В 2024 г. в таких форматах участвовали студенты (161 чел.), часть из которых перешли на постоянную работу.

В рамках долгосрочного планирования кадрового состава УТЗ заключает договоры о целевом обучении с абитуриентами, предусматривающие не только теоретическую подготовку, но и участие в проектах предприятия с ранних курсов. Данная модель позволяет не просто «закрыть» вакансии, но и вырастить специалистов, адаптированных к корпоративной культуре и технологическому укладу завода.

Реализуется также уникальная инициатива «Трудовое лето», ориентированная на школьников. Благодаря данной программе учащиеся 14–18 лет проходят краткосрочное трудоустройство в различных подразделениях завода, получая первичный опыт производственной деятельности и навыки командной работы.

Неотъемлемой частью стратегического подхода к кадровой политике является развитие руководителей среднего звена, отвечающих за оперативное управление производственными процессами. Для этой цели в 2024 г. была запущена образовательная инициатива – программа «Школа мастеров». Ее участниками стали 38 сотрудников: мастера, начальники участков и лабораторий⁴.

Программа охватывает ключевые аспекты управленческой деятельности: коммуникация, мотивация, планирование, постановка задач, решение конфликтов. Занятия включают практико-ориентированные модули, моделирование рабочих ситуаций и формирование устойчивых поведенческих паттернов.

Одной из ключевых целей программы является подготовка будущих лидеров и формирование кадрового резерва управленческого состава. Как отмечают участники, результатом обучения становится не только рост управленческой эффективности, но и повышение качества взаимодействия в производственных коллективах, а также персональная вовлеченность мастеров в достижение целей предприятия.

В логике долгосрочной кадровой политики на предприятии действует также система передачи профессионального опыта и повышения степени вовлеченности персонала, что способствует формированию устойчивых кадровых связей и поддержанию корпоративной идентичности. В частности, реализуются следующие инициативы:

- «Школа наставников», в которой участвуют 187 чел., обеспечивает адаптацию молодых сотрудников, передачу практических знаний и производственных традиций;

- «Кадровый резерв», сформированный из 21 перспективного специалиста, позволяет выстраивать внутренние карьерные маршруты и снижать кадровые риски при замещении ключевых должностей.

Интеграция наставничества и планомерного формирования резерва в кадровую стратегию позволяет не только удерживать компетенции внутри организации, но и активно развивать их в соответствии с производственными задачами. Таким образом, предприятие реализует неразрывную связь между индивидуальным профессиональным ростом сотрудников и устойчивостью всей организационной системы.

Кадровая стратегия АО «УТЗ» опирается не только на формальные методы обучения, но и на систему морального и организационного стимулирования. На предприятии действует Доска почета, отражающая публичное признание достижений работников. Помимо этого около 900 сотрудников участвуют в спортивных и оздоровительных инициативах, что способствует снижению стресса и укреплению внутрикорпоративной солидарности.

Для повышения эффективности подбора и адаптации кадров применяется реферальный механизм – программа «Приведи друга». Сотрудники, порекомендовавшие

³ Корпоративная газета АО «Уральский турбинный завод». № 11/12 (5854). 31 декабря 2024 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.utz.ru/upload/iblock/a2e/xvj5v5g2urjx3uuktq04d2pxubk6fhge.pdf> (дата обращения: 03.08.2025).

⁴ Там же.

новых специалистов по востребованным специальностям, получают единовременное вознаграждение после прохождения последними испытательного срока. Такая инициатива снижает затраты на подбор, увеличивает лояльность и снижает текучесть кадров.

Несмотря на многоуровневый и системный характер кадровой политики, предприятие сталкивается с рядом внешних ограничений: старение профессионального ядра, снижение привлекательности инженерных профессий среди молодежи, пробелы в уровне подготовки выпускников СПО, конкуренция за кадры со стороны более высокооплачиваемых отраслей [13].

По оценке Государственного совета РФ по направлению «Энергетика», в отрасли преобладают рабочие вакансии, а доля специалистов моложе 35 лет стабильно сокращается⁵. Указанная тенденция требует не только сохранения существующих инициатив, но и их масштабирования, а также адаптации к цифровым вызовам и трансформациям рынка труда.

Несмотря на наличие разветвленной и многоуровневой системы управления персоналом, кадровая стратегия АО «Уральский турбинный завод» сталкивается с рядом актуальных вызовов и ограничений, характерных для всей отрасли энергетического машиностроения:

- старение кадрового состава, особенно среди квалифицированных рабочих и инженерного персонала;
- снижение привлекательности технических и инженерных профессий для молодежи, несмотря на профориентационные инициативы;
- недостаточная готовность выпускников СПО и вузов к условиям высокотехнологичного производства;
- отток перспективных специалистов в смежные, более высокооплачиваемые отрасли;
- необходимость масштабирования действующих программ, таких как целевое обучение, наставничество, «Школа мастеров», в условиях роста производственных потребностей.

Для повышения эффективности и устойчивости кадровой стратегии предприятия в долгосрочной перспективе представляется целесообразной реализация следующих направлений:

1. Расширение масштабов программ наставничества и резерва за счет внедрения

цифровых инструментов оценки и сопровождения карьерных траекторий.

2. Интенсификация взаимодействия с системой образования, включая развитие дуального обучения и увеличение числа целевых договоров.

3. Внедрение цифровых HR-решений (например, автоматизация оценки компетенций, электронные платформы самообучения и трекинга карьерного роста) [12].

4. Создание имиджа завода как работодателя будущего через акцент на технологичность, карьерные перспективы, экологическую и социальную ответственность.

5. Дополнительные меры удержания кадров, включая гибкие формы занятости, нематериальные формы мотивации, программы корпоративного ментального и физического здоровья.

Итак, несмотря на высокую степень развитости кадровой стратегии АО «УТЗ» и ее соответствие модели динамического роста, в условиях трансформации рынка труда, технологического обновления и демографических сдвигов возникает необходимость в ее дальнейшей адаптации и стратегическом усилении. Особое внимание следует уделить гибкости системы управления персоналом, ориентированной не только на удовлетворение текущих потребностей, но и на формирование кадрового потенциала будущего.

Комплекс предложенных направлений совершенствования позволяет не только устранить выявленные проблемы, но и сформировать устойчивую модель кадрового развития, способную поддерживать инновационный вектор развития предприятия, усиливать его конкурентные преимущества на внутреннем и внешнем рынках, а также обеспечивать социальную стабильность внутри трудового коллектива. Авторы согласны с мнением Т.Б. Малковой, Р.В. Белых, что кадровая политика высокотехнологичных предприятий должна обеспечивать баланс между максимизацией гибкости управления и эффективностью труда персонала на основе гибкого реагирования на происходящие изменения за счет корректировки управленческих действий [14].

В условиях высокотехнологичного машиностроения, где человеческий капитал становится ключевым ресурсом, эффективная кадровая стратегия приобретает значение критически важного элемента корпоративного успеха. Проактивная трансформация кадровой стратегии энергомашиностроения должна быть выстроена с ориентацией на специфику высокотех-

⁵ ТЭК требует перенастройки кадров // Газета «Энергетика и промышленность России». 2025. № 13–14 (513–514). URL: <https://www.eprussia.ru/epr/513-514/1111109.htm> (дата обращения: 03.08.2025).

нологических отраслей, управление талантами в энергомашиностроении, на развитие экологической составляющей устойчивого развития, так как компании вынуждены адаптироваться к спросу на «зеленые» технологии и готовить соответствующие кадры [15]. Механизм оперативного и стратегического управления трудовыми ресурсами должен представлять собой единое целое [16].

Заключение

Кадровая стратегия предприятия в условиях технологических, демографических и экономических трансформаций приобретает значение системообразующего элемента устойчивого развития. Исследование показало, что АО «Уральский турбинный завод» реализует модель динамического роста, опираясь на целевые формы обучения, корпоративные образовательные программы, механизмы наставничества и формирование кадрового резерва. Внедрение инициатив вроде «Школы мастеров» и «Трудового лета» отражает ориентацию завода на долгосрочное воспроизводство профессионального потенциала и адаптацию молодежи к условиям высокотехнологичного производства.

Вместе с тем в кадровой политике предприятия сохраняются вызовы, обусловленные старением персонала, оттоком молодых специалистов и ограниченной подготовкой выпускников СПО. В качестве направлений совершенствования предложено усиление взаимодействия с образовательными учреждениями, цифровизация HR-процессов, расширение нематериальных форм мотивации и формирование имиджа предприятия как привлекательного работодателя.

Таким образом, совершенствование кадровой стратегии АО «УТЗ» должно включать не только воспроизводство компетенций, но и проактивную трансформацию подходов к управлению человеческим капиталом с учетом вызовов времени. Такая стратегическая переориентация позволит обеспечить не только устойчивое развитие предприятия, но и укрепление его технологического лидерства в отрасли энергетического машиностроения.

Список литературы

1. Тонких Н.В., Чудиновских М.В., Бегичева С.В. Интеграция гибких инструментов корпоративной демографической политики в систему управления персоналом // *Управление*. 2024. Т. 15. № 5. С. 87–102. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_74527129_92167794.pdf (дата обращения: 22.07.2025). DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-5-6. EDN: JTSOKK.

2. Шувалов Д.С. Стратегирование развития энергетического машиностроения // *Экономика, предпринимательство и право*. 2025. Т. 15. № 3. С. 1831–1844. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=81460649> (дата обращения: 29.07.2025). DOI: 10.18334/epp.15.3.122464. EDN: ODJNJJ.

3. Иванова Е.А., Хатламаджян Л.Г. Кадровая стратегия как элемент формирования конкурентных преимуществ организации // *Экономика и социум*. 2016. № 5–1 (24). С. 821–827. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26484286> (дата обращения: 29.07.2025). EDN: WHOLJV.

4. Косов Д.Н., Корнишина М.Е. Сущность и типы кадровой стратегии предприятия // *Современные вопросы развития общества в условиях цифровизации: материалы II Национальной научно-практической конференции*. В 2 ч. (Саранск, 28–29 ноября 2023 г.). Саранск: ООО «Типография Рузавский печатник», 2023. С. 237–243. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_60005230_76234872.pdf (дата обращения: 28.07.2025). EDN: ZOGXIZ.

5. Коновалова Г.И. Российским промышленным предприятиям требуется новая цифровая модель управления // *Менеджмент в России и за рубежом*. 2020. № 4. С. 38–43. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=44016069> (дата обращения: 22.07.2025). EDN: YULVYM.

6. Краковская И.Н., Корокошко Ю.В., Слушкина Ю.Ю. Оценка готовности промышленных предприятий к цифровой трансформации // *Российский журнал менеджмента*. 2024. Т. 22. № 3. С. 509–540. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_80268367_13671853.pdf (дата обращения: 22.07.2025). DOI: 10.21638/spbu18.2024.307. EDN: FXOYUP.

7. Логунова И.В., Калинина Н.Ю. Исследование кадровой стратегии предприятия: теория и практика // *Экономинфо*. 2024. Т. 19. № 1. С. 12–23. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_64992586_57900063.pdf (дата обращения: 29.07.2025). EDN: IKFAYG.

8. Collings D.G., Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda // *Human Resource Management Review*. 2009. Vol. 19, Is. 4. P. 304–313. URL: <https://researchrepository.universityofgalway.ie/server/api/core/bitstreams/84d23186-4c1c-4aed-9b41-4d512652bd68/content> (дата обращения: 23.09.2025). DOI: 10.1016/j.hrmr.2009.04.001. EDN: MYQXXV.

9. Boudreau J.W., Ramstad P.M. Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition // *Human Resource Management*. 2005. Vol. 44, Is. 2. P. 129–136. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=73665915> (дата обращения: 22.07.2025). DOI: 10.1002/hrm.20054. EDN: OOUKEI.

10. Головина Е.А., Пехтерева В.В., Луаи Мохаммед Р.А.О. Теоретические подходы к определению и классификации кадровой стратегии организации // *Актуальные вопросы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: материалы IX Международной научно-практической конференции*. В 2 ч. (Горловка, 29 марта 2024 г.). Горловка: Донецкий национальный технический университет, 2024. С. 186–193. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_67345690_26168801.pdf (дата обращения: 28.07.2025). EDN: KTZEQN.

11. Гребенникова М.А., Сигачева М.А., Сигачева К.А. Базовые аспекты формирования кадровой стратегии организации // *Современные тренды в исследованиях систем управления: новые модели и стратегии: сборник материалов Международной научно-практической конференции* (Курск, 16–17 мая 2024 г.). Курск: Курский государственный университет, 2024. С. 105–109. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_67868506_48604257.pdf (дата обращения: 22.07.2025). EDN: YKNRSM.

12. Вотинцева С.А., Пеша А.В. Возможности автоматизации работы по подбору персонала завода // *Цифровые модели и решения*. 2023. Т. 2. № 4. С. 52–62. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_56446988_91707742.pdf (дата обращения: 22.07.2025). DOI: 10.29141/2949-477X-2023-2-4-5. EDN: IHTHLV.

13. Шарипов А.К., Кулакова Л.И. Взаимосвязь кадровой стратегии и конкурентоспособности предприятия // Современная научно-образовательная среда: междисциплинарный подход: сборник статей Международной научно-практической конференции (Тюмень, 27 мая 2025 г.). Уфа: ООО «ОМЕГА САЙНС», 2025. С. 184–189. https://elibrary.ru/download/elibrary_82404355_93357064.pdf (дата обращения: 23.07.2025). EDN: KHQYZQ.
14. Малкова Т.Б., Белых Р.В. Анализ ключевых направлений развития машиностроительного комплекса России и проблем реализации кадровой политики наукоемких предприятий // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 1. № 12 (153). С. 28–39. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_75209285_76160714.pdf (дата обращения: 27.07.2025). DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.01.003. EDN: EVLHHF.
15. Ren Sh., Tang G., Jackson S.E. Green human resource management research in emergence: A review and future directions // *Asia Pacific Journal of Management*. 2018. Vol. 35, Is. 3. P. 769–803. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=53671790> (дата обращения: 29.07.2025). DOI: 10.1007/s10490-017-9532-1. EDN: PBZQDB.
16. Коновалова Г.И. Методология управления трудовыми ресурсами на промышленном предприятии на основе развития базовых подходов менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 2022. № 5. С. 86–92. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49767459> (дата обращения: 22.07.2025). EDN: BVSBTX.