

Вестник Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1(70). С. 98–106  
*Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;1(70):98–106

Научная статья  
 УДК 658.5(470)  
 doi: 10.47598/2078-9025-2026-1-70-98-106

## ОЦЕНКА КАНДИДАТОВ В КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ И РАБОТА С НИМ

**Ольга Николаевна Сошина<sup>1</sup>, Алсу Илюсовна Низамова<sup>2</sup>,  
 Наталья Владимировна Хасанова<sup>3✉</sup>, Зимфир Махмутович Хасанов<sup>4</sup>**

<sup>1,2</sup>Санкт-Петербургский государственный институт психологии и социальной работы, Санкт-Петербург, Россия

<sup>1</sup>olga.soshina@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4586-2862>

<sup>2</sup>nizamova\_alsu@list.ru

<sup>3</sup>Институт информатики, математики и робототехники Уфимского университета науки и технологий, Уфа, Россия, khasanova.nv@mail.ru✉

<sup>4</sup>Башкирский институт социальных технологий (филиал) Академии труда и социальных отношений, Уфа, Россия, zimfirm@list.ru

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы организации отбора кандидатов в кадровый резерв. В основу оценки характеристик будущих участников кадрового резерва взят достаточно хорошо зарекомендовавший себя в управленческой практике компетентностный подход. Выстраиваемый профиль должности кандидата определенно проявляет все возможные модели развития будущих молодых руководителей. Показана важность визуализации сложной информации для эффективного принятия кадровых решений, по оценке компетенций будущих руководителей. Подчеркивается преимущество предлагаемого информационного приложения для обработки данных по выбору будущих участников в резерв. Предложена апробированная в одном из региональных педагогических высших учебных заведений программа работы с кадровым резервом, ориентированная на многоаспектное формирование руководящих компетенций кандидатов.

**Ключевые слова:** кандидат в кадровый резерв, управленческие компетенции, работа с кадровым резервом, профиль должности, ключевые позиции в организации, качество образовательных услуг, метод анализа иерархий

**Для цитирования:** Сошина О. Н., Низамова А. И., Хасанова Н. В., Хасанов З. М. Оценка кандидатов в кадровый резерв и работа с ним // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2026. № 1 (70). С. 98–106. <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-98-106>.

Research article

## EVALUATION OF CANDIDATES FOR THE PERSONNEL RESERVE AND WORKING WITH THEM

**Olga N. Soshina<sup>1</sup>, Alsou I. Nizamova<sup>2</sup>, Natalya V. Khasanova<sup>3✉</sup>, Zimfir M. Khasanov<sup>4</sup>**

<sup>1,2</sup>St. Petersburg State Institute of Psychology and Social Work, St. Petersburg, Russia

<sup>1</sup>olga.soshina@bk.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4586-2862>

<sup>2</sup>nizamova\_alsu@list.ru

<sup>3</sup>Institute of Informatics, Mathematics and Robotics, Ufa University of Science and Technology, Ufa, Russia, khasanova.nv@mail.ru✉

<sup>4</sup>Bashkir Institute of Social Technologies (branch) of the Academy of Labor and Social Relations, Ufa, Russia, zimfirm@list.ru

**Abstract.** This article examines the selection of candidates for the talent pool. The assessment of the characteristics of future talent pool members is based on a competency-based approach, well-established in management practice. The candidate's job profile clearly demonstrates all possible development models

for future young leaders. The importance of visualizing complex information for effective management decision-making is demonstrated. The advantage of the method in processing large volumes of data and improving the quality of the final candidate selection is emphasized. A program for working with a personnel reserve, tested in one of the regional pedagogical higher educational institutions, is proposed, focused on the multi-faceted development of leadership competencies of candidates.

**Keywords:** candidate for the talent pool, management competencies, working with the talent pool, job profile, key positions in the organization, quality of educational services, analytical hierarchy process method

**For citation:** Soshina O. N., Nizamova A. I., Khasanova N. V., Khasanov Z. M. Evaluation of candidates for the personnel reserve and working with them. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2026;(1(70)):98–106. (In Russ.). <https://doi.org/10.47598/2078-9025-2026-1-70-98-106>.

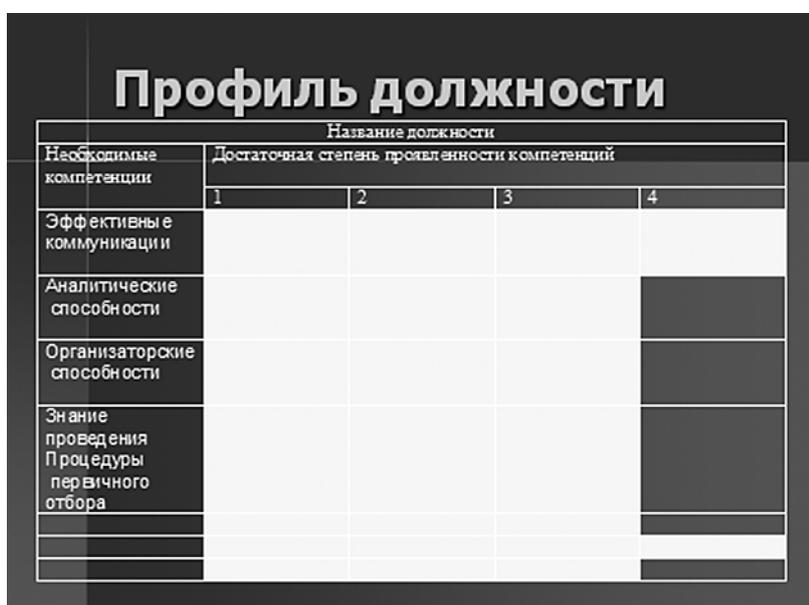
Сегодня кадровый резерв — это не только подготовка будущего молодого руководителя для организации, сколько формирование и его будущей команды. И вопрос оценки кандидатов в эту команду, пожалуй, самый актуальный и значимый. Какие требования предъявляются к кандидатам в кадровый резерв, какими компетенциями они должны обладать, как выстраивать работу с кадровым резервом — все это ложится в основу оценки и подготовки резервистов в каждом конкретном случае [1–2].

Кадровый резерв — это группа высококвалифицированных специалистов организации, обладающих потенциалом развития и зарекомендовавших себя как перспективных кандидатов на руководящие должности.

Отличительными особенностями этой группы специалистов является то, что они, во-первых,

мыслят стратегически, стимулируют изменения, во-вторых, способны создать лучшую команду, используя социально-психологические методы управления персоналом, в-третьих, обладают ответственностью в экстремальных ситуациях и ориентированы на высокую оперативность в решении проблем [3].

Применяя компетентностный подход к оценке кандидатов в кадровый резерв, можно предложить такой вектор управленческих, профессиональных и личностных компетенций, которые будут связаны со стратегией развития организации, то есть прогнозировать будущие знания, умения и навыки у кандидатов в резерв. В ходе оценки составляется профиль должности (рисунок 1), включающий все требуемые компетенции, с желаемым уровнем и выявляются зоны развития кандидатов по недостающим компетенциям.



**Рисунок 1.** Профиль должности резервиста (составлено авторами)  
**Figure 1.** Reservist position profile (compiled by the authors)

Дальнейшая задача специалиста отдела по работе с персоналом заключается в разработке программы развития компетенций. Как правило, этой задачей занимаются наставники, коучи, сами действующие руководители или специалисты отделов по работе с персоналом, выполняющие функции оценки персонала. Основой составления и описания компетенций являются профессиональные стандарты и заключения экспертов.

Одним из ключевых подходов к оценке управленческих компетенций будущего руководите-

ля может стать методика «Оценка лидерства по Максвеллу методом 360 градусов» (рисунок 2).

Пути развития компетенций резервистов могут стать повышение квалификации, исполнение обязанностей руководителей в их отсутствие, стажировки в рамках отрасли, внутриорганизационная ротация, организация проведения совещаний, семинаров, конкурсов и конференций, руководство временными рабочими группами и др. [4].

Рассмотрим одну из программ, предложенную для работы с кадровым резервом в одном

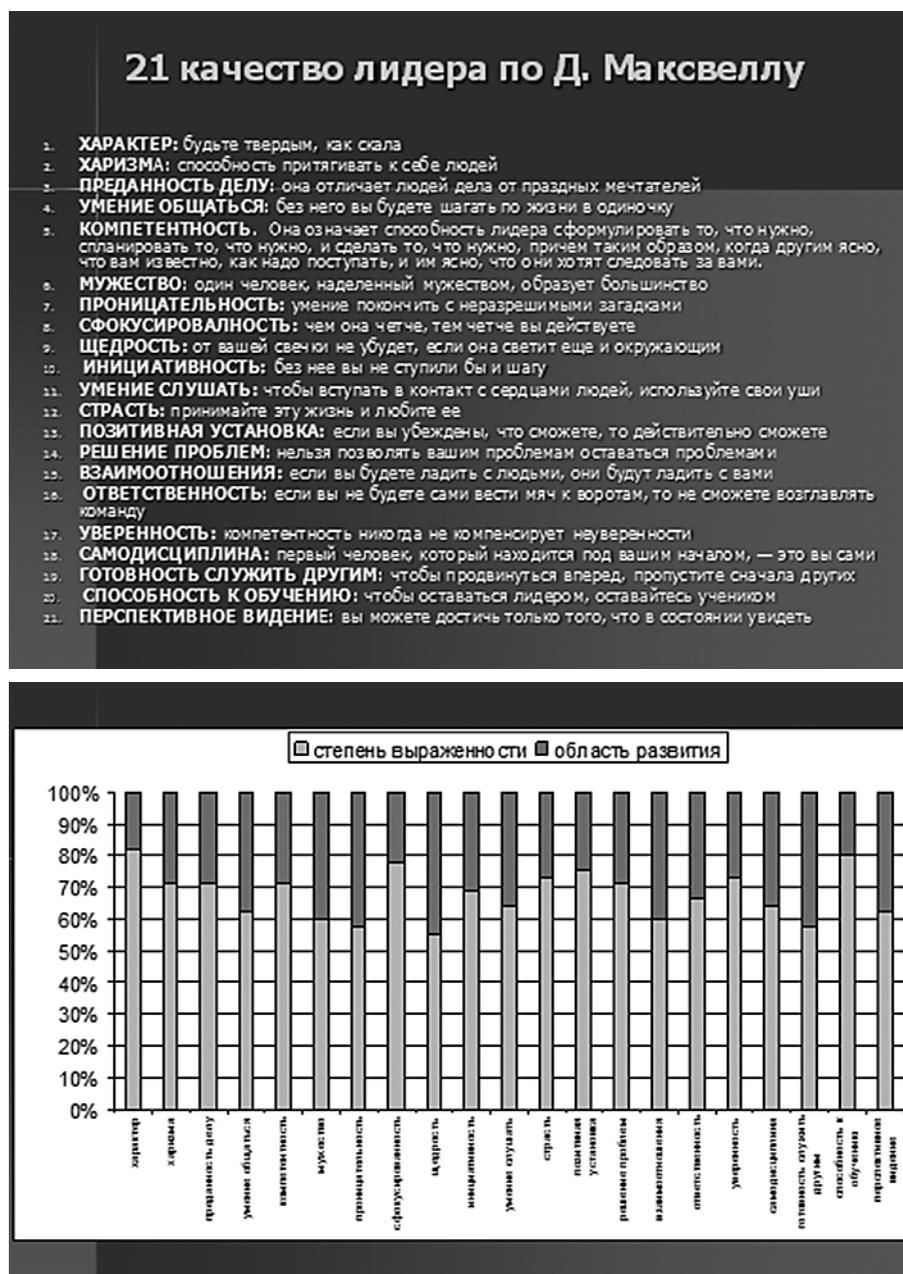


Рисунок 2. Компетенции лидерства по Максвеллу (составлено авторами)

Figure 2. Maxwell's leadership competencies (compiled by the authors)

из высших учебных заведений региона. В нее входят:

1. Видеокурс «Теоретические основы менеджмента».

Видеокурс включает краткий курс лекций по основным разделам менеджмента: по стратегическому управлению, оргпроектированию, мотивации, управлению персоналом, принятию управленческих решений, управлению конфликтами, лидерству и руководству, самоменеджменту.

2. Мастер-класс «Комплексная система управления персоналом организации».

Мастер-класс отражает эволюцию управленческой мысли в работе с персоналом. Особое внимание уделено региональному аспекту в развитии кадровых технологий. В частности, рассмотрены управленческие практики на предприятиях горнорудной промышленности на Южном и Среднем Урале в XVIII–XIX вв.: зарождение системы профессионального обучения; социальная работа, включающая вакцинацию персонала, госпитализацию при возникновении профессиональных заболеваний, оплату больничных и пенсионное обеспечение; благотворительность.

3. Тестирование «Оценка лидерства по Максвеллу методом 360 градусов».

Интерактив по программе включает тестирование по Максвеллу с дальнейшим обсуждением результатов и составлением плана развития руководящих компетенций.

4. Деловая игра «Катастрофа в пустыне» (привитие навыков работы в команде).

Деловая игра призвана сфокусировать внимание резервистов на командных навыках, также в игре нарабатываются коммуникативные навыки и стрессоустойчивость.

5. Мозговой штурм по решению проблемы «Как управлять изменениями».

Мозговой штурм показывает, в какой мере резервисты заинтересованы в изменениях, стимулируют их, преодолевают сопротивление им персонала.

6. Тестирование слушателей по шкале Холмса-Рея об уровне стрессоустойчивости.

Тестирование диагностирует уровень стрессоустойчивости резервистов, выявляет группы риска, что актуально с точки зрения профессио-

нальной надежности участников кадрового резерва.

7. Тренинг «Профилактика профессионального выгорания».

Тренинг призван научить диагностировать хронический стресс, стресс-факторы и разработать собственные методы управления стрессоустойчивостью.

8. Кейс «Феномен Гареева» (шедевр социальной политики в организации).

Кейс, основанный на управленческих практиках гениального директора завода советской эпохи Гареева Ришата Абдулловича, позволяет наработать компетенции по созданию благоприятного климата в коллективе, мотивации и стимулированию трудовой деятельности персонала, развитию социальной политики в организации.

9. День резервиста.

День резервиста – итоговое мероприятие, представляющее собой один рабочий день в организации с исполнением резервистами руководящих должностей с правом принятия решений и даже подписывания рабочих документов. По окончании данного «испытания» организуется совещание у руководства с обсуждением результатов.

Контролируемыми компетенциями резервистов на этом форуме являются:

1. Профессиональные, представляющие собой знания, умения и навыки, необходимые любому руководителю для того, чтобы направлять работу коллектива на достижение целей организации:

- умение принимать управленческие решения;
- учет специфики организации и отрасли;
- знания и умения по ведению переговоров;
- навыки постановки целей и задач и управления рабочим временем;
- нацеленность на конечный результат;
- навыки по делегированию полномочий;
- собственная результативность управленческой деятельности;
- знание принципов и методов организации рабочего процесса.

2. Управленческие, основанные на знаниях и умениях выбирать эффективные направления деятельности коллектива, обеспечивать

мотивацию персонала и высокую производительность труда:

- навыки стратегического видения;
- принятие оптимальных решений;
- навыки работы с персоналом;
- навыки развития корпоративной культуры;
- навыки планирования бизнес-процессов.

3. Личностные компетенции, характеризующие руководителя как обладающего профессиональной надежностью:

- высокая стрессоустойчивость;
- эффективная коммуникация;
- креативность и инновативность мышления;
- саморазвитие;
- этика и культура управления.

4. Лидерские компетенции, необходимые для управленца, когда он умеет разработать стратегию, дифференцирует цели организации, но мотивировать персонал к их исполнению может только при наличии собственной доминантности, а значит в эту группу качеств войдут:

- харизматичность;
- умение убеждать и вести за собой;
- умение формировать команду;
- умение неординарно и реалистично мыслить;
- эмоциональный интеллект.

Для выбора наиболее перспективных кандидатов на руководящие должности воспользуемся методом анализа иерархий (МАИ).

Первым шагом в МАИ является построение иерархической структуры, которая объединяет цель выбора, критерии и альтернативы (рисунок 3). Эта структура помогает лучше понимать сложные системы и представлять их наглядно. Использование иерархии позволяет эффективно обрабатывать и воспринимать большие объемы информации, что особенно важно при решении сложных задач.

Далее необходимо определить предпочтения или вероятности пары элементов по отношению к другому элементу для установления приоритета между сравниваемыми элементами. На первом шаге оценивается значимость каждого из критериев для цели.

Для выбора лучшего кандидата в кадровый резерв управленческие компетенции гораздо предпочтительнее для нашей системы, чем личностные (поэтому первый вес — 7 в сторону управленческих компетенций). Далее расставляются веса для всех элементов (рисунок 4).

Процедура МАИ располагает критерием качества работы эксперта — индексом согласо-

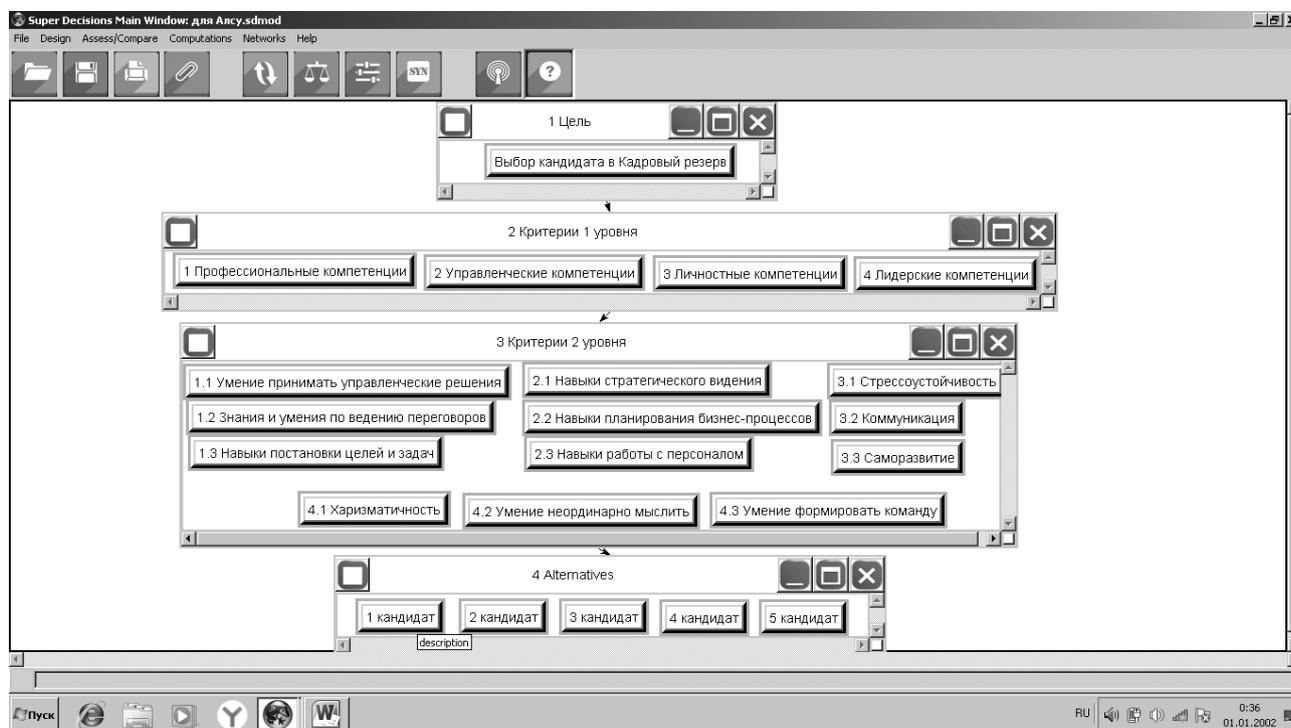


Рисунок 3. Иерархическая структура исходных данных в SuperDecisions

Figure 3. Hierarchical structure of source data in SuperDecisions



**Рисунок 4.** Оценка значимости критериев  
**Figure 4.** Evaluation of criteria significance

ванности (непротиворечивости), который дает информацию о степени нарушения численной (кардинальной) и транзитивной (порядковой) согласованности экспертных суждений, поскольку при заполнении матриц попарных сравнений могли быть допущены ошибки. Согласованность означает, что решение будет согласовано с определениями парных сравнений критериев или альтернатив. При расстановке весов необходимо учитывать индекс противоречивости (*Inconsistency index*). Нельзя допускать, чтобы он превышал 0,1.

Далее сравниваются критерии и оценивается их важность по каждому компетентному критерию (рисунок 5).

На следующем шаге оценивается приоритет каждого из вариантов решения (каждой альтернативы) по выбранным критериям (рисунок 6).

После расстановки всех весов можно посмотреть расстановку приоритетов (рисунок 7).

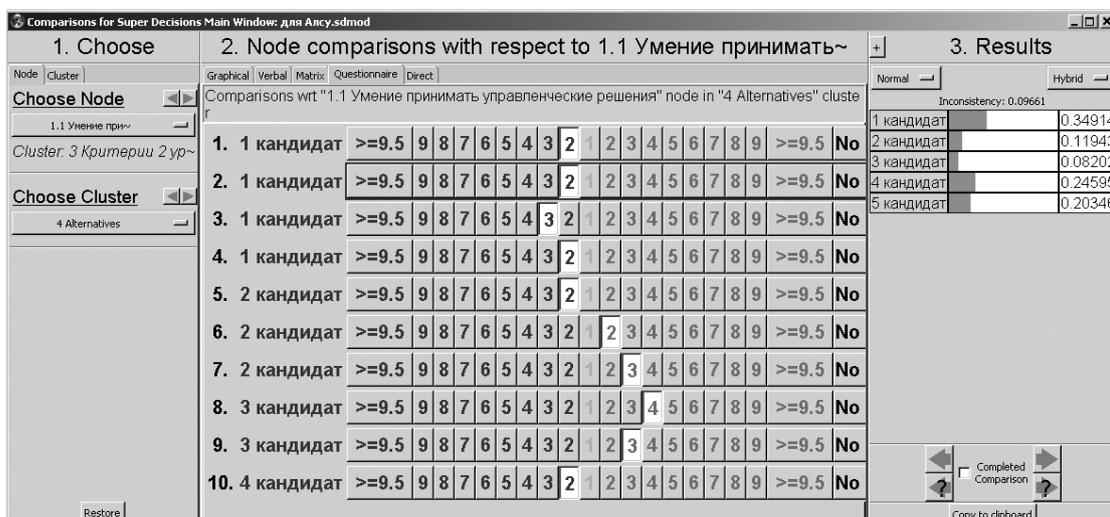
На данном рисунке видно, что из всех альтернатив наиболее предпочтительным является «1 кандидат».

Система *Super Decisions* также позволяет осуществлять анализ чувствительности, при помощи которого можно определить то, как изменения весов критериев влияют на результат решения задачи.

На рисунке 8 представлен график чувствительности для критерия «Управленческие компетенции». Приоритет критерия задается на оси x, приоритеты альтернатив задаются на оси y. Вертикальная пунктирная линия отображает вес рассматриваемого критерия и порядок ранжирования альтернатив при текущем значении веса. Двигая эту линию можно менять приоритет критерия. Порядок ранжирования альтернатив устанавливается с помощью нахождения точки пересечения вертикальной линии с линиями, соответствующими альтернативам. Альтернатива, которой соответствует ли-



**Рисунок 5.** Оценка значимости управленческих критериев  
**Figure 5.** Assessing the Importance of Management Criteria



**Рисунок 6.** Оценка приоритета альтернатив по критерию «Умение принимать управленческие решения»

**Figure 6.** Assessing the Priority of Alternatives Based on the Criterion "Ability to Make Management Decisions"

ния, имеющая точку пересечения выше других, наиболее предпочтительна при данном значении веса критерия. На втором месте — альтернатива, точка пересечения соответствующей линии которой — вторая по высоте и т. д.

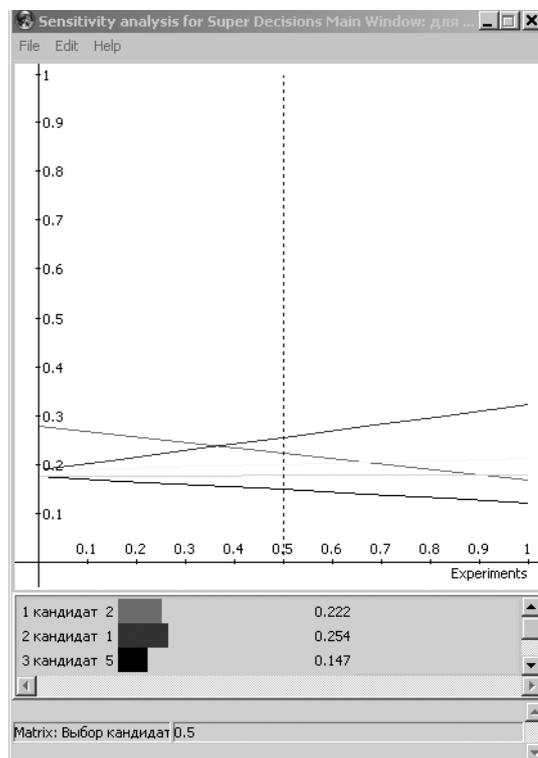
Соответствующие значения приоритетов для каждой из альтернатив отображаются

в нижней части окна. Приоритет альтернативы «1 кандидат» — 0,222; приоритет альтернативы «2 кандидат» равен 0,254; приоритет «3 кандидат» — 0,147, приоритет «4 кандидат» — 0,176; приоритет «5 кандидат» — 0,200. Приоритет критерия «Управленческие компетенции» представлен в самой нижней части

Here are the priorities.

No Icon	Выбор кандидата в Кадровый резерв	0.00000	0.000000
No Icon	1 Профессиональные компетенции	0.28622	0.095406
No Icon	2 Управленческие компетенции	0.15451	0.051504
No Icon	3 Личностные компетенции	0.06017	0.020058
No Icon	4 Лидерские компетенции	0.49910	0.166365
No Icon	1.1 Умение принимать управленческие решения	0.19286	0.064285
No Icon	1.2 Знания и умения по ведению переговоров	0.02881	0.009603
No Icon	1.3 Навыки постановки целей и задач	0.06455	0.021517
No Icon	2.1 Навыки стратегического видения	0.08455	0.028184
No Icon	2.2 Навыки планирования бизнес-процессов	0.02931	0.009771
No Icon	2.3 Навыки работы с персоналом	0.04065	0.013549
No Icon	3.1 Стрессоустойчивость	0.01583	0.005277
No Icon	3.2 Коммуникация	0.01142	0.003805
No Icon	3.3 Саморазвитие	0.03293	0.010976
No Icon	4.1 Харизматичность	0.10902	0.036341
No Icon	4.2 Умение неординарно мыслить	0.31448	0.104826
No Icon	4.3 Умение формировать команду	0.07559	0.025198
No Icon	1 кандидат	0.26993	0.089978
No Icon	2 кандидат	0.19500	0.065001
No Icon	3 кандидат	0.17085	0.056949
No Icon	4 кандидат	0.17488	0.058292
No Icon	5 кандидат	0.18934	0.063113

**Рисунок 7.** Просмотр приоритетов  
**Figure 7.** Viewing priorities Figure



**Рисунок 8.** График чувствительности  
**Figure 8.** Sensitivity graph

окна, и равен 0,5. Проанализировав график, можно сделать вывод, что при значимости критерия «Управленческие компетенции» ниже, чем 0,35, наиболее предпочтительным выбором станет «1 кандидат».

Таким образом, применяя МАИ в оценке резервистов на руководящие должности в организации, можно достаточно аргументировано выявить наиболее перспективного кандидата на ключевые позиции в организации.

#### Список источников

1. Хасанов З. М., Хасанова Н. В., Низамова А. И. Ресурсный подход к накоплению и распределению потенциала коллектива научной организации // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2023. № 4 (61). С. 179–183. DOI: 10.47598/2078-9025-2023-4-61-179-183.
2. Низамова А. И., Хасанов З. М., Хасанова Н. В. Об одном подходе к оценке эффективности межкультурных коммуникаций // Социокультурные, языковые процессы и проблемы межкультурной коммуникации в современном мире : материалы Всероссийской научно-практической конференции, Уфа, 08–10 ноября 2023 г. Уфа : Инеш, 2023. С. 176–181.
3. Низамова А. И., Хасанова Н. В., Резванов Р. С. Об оценке уровня профессиональной надежности специалиста // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России : материалы XV Международной научно-практической конференции, Уфа, 26–27 октября 2023 г. Уфа : Федеральное государственное бюджетное научное учреждение Уфимский федеральный исследовательский центр Российской академии наук, 2023. С. 408–413.
4. Низамова А. И., Еникеева И. И., Хасанова Н. В. Первенство российских практик управления персоналом на примере горнодобывающей промышленности в Республике Башкортостан // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). 2024. № 2(63). С. 189–194. DOI: 10.47598/2078-9025-2024-2-63-189-194.

#### References

1. Khasanov Z. M., Khasanova N. V., Nizamova A. I. Resource-Based Approach to Accumulating and Distributing the Potential of a Scientific Organization's Team. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2023;(4(61)):179–183. (In Russ.). DOI: 10.47598/2078-9025-2023-4-61-179-183.
2. Nizamova A. I., Khasanov Z. M., Khasanova N. V. On One Approach to Assessing the Effectiveness of Intercultural Communications. *Sociokul`turny`e, yazy`kovy`e processy` i problemy` mezhkul`turnoj kommunikacii v sovremennom mire : materialy` Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii, Ufa, 08–10 noyabrya 2023 g. = Sociocultural, Linguistic Processes and Problems of Intercultural Communication in the Modern World: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference. Ufa, November 8–10, 2023. Ufa: Inesh, 2023. P. 176–181. (In Russ.)*.
3. Nizamova A. I., Khasanova N. V., Rezvanov R. S. On assessing the level of professional reliability of a specialist. *Innovacionny`e texnologii upravleniya social`no-e`konomicheskim razvitiem regionov Rossii : materialy` XV Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, Ufa, 26–27 oktyabrya 2023 g. = Innovative technologies for managing the socio-economic development of Russian regions: Proceedings of the XV International scientific and practical conference. Ufa, October 26–27, 2023. Ufa: Federal State Budgetary Scientific Institution Ufa Federal Research Center of the Russian Academy of Sciences, 2023. P. 408–413. (In Russ.)*.
4. Nizamova A. I., Enikeeva I. I., Khasanova N. V. The primacy of Russian HR management practices on the example of the mining industry in the Republic of Bashkortostan. *Vestnik BIST (Bashkirskogo instituta social`ny`x texnologij) = Vestnik BIST (Bashkir Institute of Social Technologies)*. 2024;(2(63)):189–194. (In Russ.). DOI: 10.47598/2078-9025-2024-2-63-189-194.

#### Информация об авторах

- О. Н. Сошина — кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой прикладной социальной психологии;
- А. И. Низамова — кандидат технических наук, доцент кафедры прикладной социальной психологии;
- Н. В. Хасанова — кандидат технических наук, доцент кафедры технической кибернетики;
- З. М. Хасанов — доктор технических наук, профессор, профессор кафедры экономики и информационных технологий.

**Information about the authors**

O. N. Soshina — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Head of the Department of Applied Social Psychology;

A. I. Nizamova — Candidate of Science (Technical), Associate Professor of the Department of Applied Social Psychology;

N. V. Khasanova — Candidate of Science (Technical), Associate Professor of the Department of Technical Cybernetics;

Z. M. Khasanov — Doctor of Science (Technical), Professor, Professor of the Department of Economics and Information Technology.

---

Статья поступила в редакцию 01.12.2025; одобрена после рецензирования 16.01.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 01.12.2025; approved after reviewing 16.01.2026; accepted for publication 24.03.2026.