

УДК 331.108.4:005.32:622

DOI: 10.34670/AR.2026.33.25.046

Методологические основы построения эффективной кадровой политики, ориентированной на развитие лидерских качеств в организациях ТЭК

Селезнев Евгений Алексеевич

Аспирант,
Самарский государственный экономический университет,
443090, Российская Федерация, Самара, ул. Советской Армии, 141;
e-mail: zheneksamara200008@gmail.com

Аннотация

Актуальность данного исследования продиктована стратегической необходимостью обеспечения кадровой устойчивости и технологического лидерства организаций топливно-энергетического комплекса (ТЭК) России в условиях нарастающих внешних вызовов и глубокой внутренней трансформации отрасли. Цель работы заключается в разработке целостной научно-обоснованной методики формирования и реализации кадровой политики, нацеленной на системное выявление, последовательное развитие и долгосрочное удержание лидеров, способных эффективно управлять высокотехнологичными производственными системами и масштабными инновационными проектами. В основе исследования лежит системный подход, дополненный методами сравнительного анализа академических концепций, структурного моделирования и экспертных оценок практиков отрасли. В результате критического осмысления современных теорий управления талантами и лидерства была разработана и предложена авторская интегральная модель (матрица), интегрирующая четыре ключевых взаимосвязанных контура: диагностико-аналитический, стратегический, инструментально-процессуальный и оценочно-корректирующий. Основной теоретический вывод статьи заключается в том, что подлинная эффективность кадровой политики в организациях ТЭК определяется не разрозненными программами обучения, а созданием целостной организационной экосистемы развития лидерства, органично встроенной в корпоративную стратегию и учитывающей уникальную отраслевую специфику. Полученные результаты представляют значительную практическую ценность для HR-служб и высшего руководства компаний ТЭК при проектировании, внедрении и аудите комплексных систем управления кадровым потенциалом.

Для цитирования в научных исследованиях

Селезнев Е.А. Методологические основы построения эффективной кадровой политики, ориентированной на развитие лидерских качеств в организациях ТЭК // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 12А. С. 572-581. DOI: 10.34670/AR.2026.33.25.046

Ключевые слова

Кадровая политика, лидерские качества, топливно-энергетический комплекс (ТЭК), методика, управление талантами, развитие лидерского потенциала, интегральная модель, кадровая устойчивость, организационная экосистема, управление персоналом, стратегическое развитие.

Введение

Топливо-энергетический комплекс традиционно является системообразующим сектором российской экономики, определяющим не только ее энергетическую безопасность, но и значительную часть финансово-бюджетной стабильности. Современный этап развития отрасли характеризуется наложением нескольких мощных трендов: геополитическая перестройка логистических цепочек и рынков сбыта, санкционное давление, ускоряющийся процесс технологического импортозамещения и глобальный контекст энергетического перехода. В этих условиях конкурентные преимущества компаний ТЭК все менее зависят исключительно от ресурсной базы и все более – от качества человеческого капитала, и в особенности – от наличия управленческих кадров, обладающих лидерскими качествами нового типа. Речь идет о руководителях и специалистах, способных не только обеспечивать бесперебойность сложных технологических процессов, но и мыслить стратегически, управлять масштабными изменениями, внедрять инновации в консервативной среде и вдохновлять коллективы в условиях высокой неопределенности и риска.

Актуальность темы подчеркивается обострившимся в отрасли дефицитом кадров, особенно в сегменте высококвалифицированных инженеров и руководителей среднего и высшего звена, которые сочетали бы глубокую техническую экспертизу с развитыми гибкими навыками (soft skills). Существующие во многих компаниях ТЭК кадровые политики, часто унаследованные от плановой экономики и сфокусированные на административном контроле и поддержании операционной стабильности, демонстрируют свою ограниченность в задачах формирования лидеров-новаторов. Налицо системный разрыв между декларируемой потребностью бизнеса в таких кадрах и реальными практиками их поиска, оценки, подготовки и карьерного продвижения. Как справедливо отмечает Л.В. Ивановская, кадровая политика превращается в стратегический ресурс только тогда, когда она перестает быть набором разрозненных процедур и начинает работать как целостная система, направленная на достижение долгосрочных целей организации. [Ивановская, Свистунов, 2022]

Анализ научной литературы в области управления талантами и теорий лидерства (Ивановская Л.В., Шекшня С.В., Хачатурян А.А., Яхонтова Е.С., Ульрих Д., Петров А.Н., Шишкина М.А., Смирнова Е.О., Козлов В.И. и др.) выявляет значительный объем исследований, посвященных общим моделям развития лидерского потенциала, инструментам наставничества и коучинга. [Ивановская, Свистунов, 2022; Шекшня, 2021; Хачатурян, Петров, 2023; Яхонтова, 2021; Ульрих и др., 2022; Петров, 2020; Шишкина, 2022; Смирнова, Козлов, 2023] Однако их применение к специфическим условиям ТЭК требует серьезной адаптации. Отраслевая специфика – высочайшие требования к промышленной и экологической безопасности, капиталоемкость и длительность инвестиционных циклов, территориальная распределенность и вахтовый метод работы, жесткое государственное регулирование – формирует уникальный контекст, который недостаточно отражен в рамках общих управленческих теорий. Не хватает комплексных методических разработок, которые бы увязывали цели развития лидерства со

стратегическими приоритетами компаний ТЭК, такими как цифровая трансформация активов, развитие арктических проектов или снижение углеродного следа.

Целью данной статьи является разработка методических основ построения эффективной кадровой политики, системно ориентированной на выявление, развитие и удержание лидерских качеств у сотрудников организаций топливно-энергетического комплекса. Для достижения поставленной цели последовательно решаются следующие задачи: во-первых, анализируются теоретические подходы к управлению талантами и развитию лидерства применительно к специфике высокотехнологичных и рискоёмких отраслей; во-вторых, выявляются и структурируются ключевые требования к лидерским компетенциям в современных организациях ТЭК; в-третьих, разрабатывается целостная интегральная модель (матрица) формирования интегрированной кадровой политики, фокусирующейся на развитии лидерства; и в-четвертых, определяется практический инструментарий и критерии оценки эффективности реализации такой политики.

Методы

Методологическую основу исследования составляет комплексный подход, позволяющий сочетать теоретический анализ с элементами проектирования систем управления. Ведущим методом выступил системный анализ, который позволил рассмотреть кадровую политику не как обособленную функцию, а как важнейшую подсистему стратегического управления организацией ТЭК. Такой ракурс дал возможность выявить и проанализировать взаимосвязи между целями развития лидерства, производственными задачами, инновационной деятельностью и корпоративной культурой. Для сопоставления и синтеза существующих концепций был применен сравнительный анализ. Были рассмотрены как фундаментальные труды в области управления талантами (работы С.В. Шекшня, Л.В. Ивановской) [Шекшня, 2021; Ивановская, Свистунов, 2022; Хачатурян, Петров, 2023; Смирнова, Козлов, 2023], так и современные исследования, посвященные лидерству в эпоху цифровой трансформации промышленности (А.А. Хачатурян, Е.О. Смирнова, В.И. Козлов) [Шекшня, 2021; Ивановская, Свистунов, 2022; Хачатурян, Петров, 2023; Смирнова, Козлов, 2023]. Отдельное внимание уделялось анализу лучших практик, представленных в корпоративных отчетах и отраслевых публикациях, что позволило выделить общие тенденции и успешные кейсы. На основе абстрагирования и моделирования были выделены сущностные, инвариантные характеристики эффективной кадровой политики в ТЭК, что легло в основу разработки интегральной модели.

В качестве эмпирической базы исследования использовались экспертные оценки. Для проверки адекватности выделенных требований к лидерским качествам и предложенного концептуального каркаса были проведены полуструктурированные интервью с 12 практикующими HR-директорами и руководителями проектов из компаний нефтегазодобычи, энергетики и нефтехимии. Полученные качественные данные (Таблица 1) позволили уточнить теоретические положения модели с учетом реалий отраслевой практики, выявив приоритетные компетенции и специфические барьеры.

Таблица 1 – Результаты экспертной оценки значимости лидерских компетенций для организаций ТЭК

Ключевая компетенция	Средняя оценка значимости (по 5-балльной шкале)	Частота упоминания как критически важной (%)
Управление рисками и безопасностью	4.9	100
Стратегическое и системное мышление	4.7	92

Ключевая компетенция	Средняя оценка значимости (по 5-балльной шкале)	Частота упоминания как критически важной (%)
Управление изменениями и адаптивность	4.5	85
Технологическая грамотность и управление проектами	4.8	96
Командообразование в специфических условиях (вахта, удалённые объекты)	4.3	78

Результаты

Анализ стратегических документов ведущих компаний ТЭК, таких как «Газпром» и «Роснефть», а также мнений отраслевых экспертов позволил конкретизировать портрет современного лидера, востребованного в отрасли. Ключевые компетенции структурируются вокруг нескольких концептуальных направлений (осей) (Рисунок 1) [Корпоративный отчет ПАО «Газпром», 2024; Стратегия ПАО «НК «Роснефть», 2022]. Первое направление – технологическая грамотность и управление сложными проектами. Лидер в ТЭК должен не просто иметь инженерное образование, но и понимать взаимосвязи технологических процессов, уметь управлять мегапроектами с многомиллиардными бюджетами, длительными циклами и множеством вовлеченных сторон, включая государственные органы и подрядчиков. Второе направление – управление рисками и безопасностью. В данном контексте безопасность (промышленная, экологическая, информационная) перестает быть лишь набором правил и предписаний, а становится частью управленческого мышления, базовой ценностью, которую лидер транслирует своей команде ежедневно. Третье направление – адаптивность и управление изменениями. Это качество становится критическим в эпоху санкций и импортозамещения, когда требуются быстрые и нестандартные решения по перестройке логистики, замене оборудования или освоению новых рынков. Четвертое направление – системное и стратегическое мышление. Лидер должен видеть свою область ответственности в контексте всей корпоративной и отраслевой экосистемы, понимать долгосрочные тренды, такие как энергопереход или развитие водородной энергетики. Пятое направление – развитие людей и командообразование в специфических условиях. Умение мотивировать, обучать и сплачивать коллективы, работающие на удаленных промыслах, морских платформах или в режиме вахты, требует особых коммуникативных навыков и эмоционального интеллекта.



Рисунок 1 – Концептуальные направления (оси) лидерских компетенций в организациях ТЭК

На основе синтеза теоретических положений и эмпирических данных была разработана интегральная модель построения кадровой политики, ориентированной на развитие лидерства (Рисунок 2). Данная модель представляет собой схему, состоящую из четырех взаимосвязанных и взаимообуславливающих блоков, функционирующих в логике непрерывного цикла.

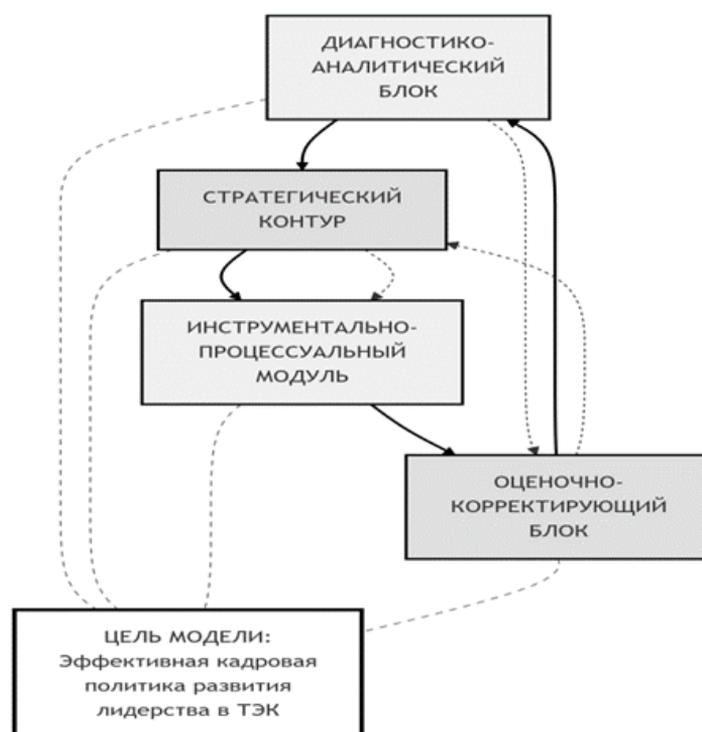


Рисунок 2 – Интегральная модель построения кадровой политики, ориентированной на развитие лидерства в ТЭК

Первый блок – диагностико-аналитический. Его предназначение – создание объективной, актуальной и структурированной информационной базы о кадровом потенциале организации. Ключевыми элементами здесь выступают: разработка детализированных профилей лидерских компетенций, привязанных не только к должностям, но и к конкретным стратегическим инициативам компании; регулярное проведение комплексной оценки (Assessment & Development Center) с использованием кейсов и симуляций, максимально приближенных к реальным отраслевым вызовам (например, моделирование аварийной ситуации или переговоров с регулятором); создание и постоянное актуализация «карты талантов» – динамической базы данных сотрудников, демонстрирующих высокий потенциал для роста.

Второй блок – стратегический контур. Он обеспечивает вертикальную и горизонтальную интеграцию работы с лидерским потенциалом в общую систему управления компанией. Без этого контура любые инициативы по развитию остаются локальными и слабо влияют на бизнес-результаты. Интеграция предполагает: формальное закрепление целей и задач в области развития лидерства в корпоративной стратегии и в стратегии управления человеческим капиталом; создание и активную работу Совета по талантам и лидерству под председательством одного из топ-менеджеров, что поднимает статус этой работы на высший уровень; реализацию системного планирования преемственности (succession planning) для ключевых позиций, что

снижает кадровые риски и обеспечивает плановую ротацию.

Третий блок – инструментально-процессуальный модуль. Он содержит конкретный набор методов, программ и каналов развития лидерских качеств. Этот модуль должен быть сбалансированным, сочетая проверенные временем форматы с инновационными подходами. К традиционным и эффективным инструментам относятся: стратегические сессии и воркшопы, проектные ротации (как горизонтальные для приобретения кросс-функционального опыта, так и вертикальные в рамках программ подготовки кадрового резерва), работа в кросс-функциональных проектных группах, а также партисипативное наставничество (mentoring) и коучинг со стороны опытных руководителей. В условиях цифровизации ТЭК все большую роль играют инновационные инструменты: корпоративные университеты и академии, оснащенные VR-тренажерами для отработки действий в нештатных и аварийных ситуациях; платформы микрообучения (microlearning) с короткими образовательными модулями по развитию мягких навыков; цифровые «бассейны талантов», где сотрудники могут сами заявлять о своих амбициях, формировать проектные команды и находить внутренних экспертов.

Четвертый блок – оценочно-корректирующий. Его задача – измерение эффективности реализуемой политики, получение обратной связи и своевременная корректировка подходов. Критерии оценки должны быть интегральными, связывающими усилия по развитию персонала с конечными бизнес-результатами. Это предполагает внедрение системы сбалансированных показателей (KPI) не только для HR-департамента, но и для линейных руководителей, в чьи цели включаются такие метрики, как доля внутренних назначений на руководящие позиции, индекс вовлеченности и лояльности в подчиненных командах, количество и качество реализованных рацпредложений и инновационных инициатив. Важным, хотя и сложным, направлением является оценка возврата на инвестиции (ROI) в программы развития через отслеживание карьерной траектории и конкретного вклада выпускников этих программ в ключевые проекты и финансовые результаты компании. Замыкает цикл регулярный мониторинг организационной культуры и сбор развернутой обратной связи от самих участников программ развития, что позволяет выявлять «узкие места» и вносить оперативные улучшения.

Обсуждение

Представленная интегральная модель является попыткой преодоления фрагментарности, которая зачастую характеризует подходы к развитию лидерства в организациях ТЭК. Ее центральная идея заключается в принципе системности и стратегической интеграции. В рамках предлагаемой модели развитие лидеров перестает быть исключительной зоной ответственности HR-департамента и превращается в управленческую дисциплину, встроенную в повседневную работу линейных руководителей всех уровней и получающую прямую поддержку и внимание со стороны первого лица компании. Это полностью соответствует взглядам ведущих экспертов, таких как Д. Ульрих, который подчеркивает, что HR-функция должна быть стратегическим партнером бизнеса, а управление талантами – частью бизнес-стратегии [Ульрих и др., 2022].

Выдвинутая в начале исследования гипотеза состояла в том, что результативность кадровой политики в организациях ТЭК может быть повышена за счет ее перепроектирования на основе целостной методологии, центрированной на развитии лидерских качеств как стратегического организационного актива. Полученные результаты, а именно разработанная четырехблочная модель (матрица), охватывающая полный цикл работы с лидерским потенциалом – от диагностики и анализа до реализации программ и оценки их эффекта, – в целом подтверждают

данную гипотезу. Модель предлагает именно ту связность и последовательность процессов, отсутствие которой, согласно данным проведенных интервью (Таблица 1), является главным слабым звеном в текущей практике многих компаний.

Необходимо, однако, обозначить ограничения проведенного исследования и условия обобщения его результатов. Основное ограничение носит концептуально-проектный характер: предложенная модель является теоретико-методической разработкой и требует своей апробации, адаптации и «обкатки» в конкретных организационных контекстах. Ее успешность будет напрямую зависеть от таких факторов, как размер компании, зрелость существующей системы управления персоналом, реальный приоритет, который топ-менеджмент уделяет вопросам развития лидерства, и особенности корпоративной культуры. На основании проведенного исследования могут быть выделены ключевые барьеры, которые могут препятствовать внедрению. Во-первых, это культурный барьер: глубокая инерция иерархической, зачастую бюрократической культуры, где инициатива может наказываться, а решения ожидаются исключительно сверху. Во-вторых, экспертный дефицит: нехватка внутри компании подготовленных внутренних тренеров, коучей и модераторов, способных качественно проводить программы развития, что вынуждает опираться на внешних консультантов, слабо знакомых со спецификой бизнеса. В-третьих, проблема измеримости: объективная сложность количественной оценки того, как именно развитие «мягких» лидерских навыков влияет на такие «жесткие» показатели, как объем добычи, себестоимость барреля или частота инцидентов. Тем не менее, предложенная модель обладает достаточной степенью общности, чтобы служить основой для проектирования кадровой политики не только в ТЭК, но и в других капиталоемких отраслях с высоким уровнем риска и сложным производственным циклом, таких как металлургия, химическая промышленность или атомная энергетика.

С практической точки зрения, компаниям ТЭК, заинтересованным в модернизации своей кадровой политики, можно рекомендовать последовательность действий. Первым шагом должен стать комплексный аудит существующей системы работы с персоналом на предмет ее соответствия элементам предложенной модели, что позволит выявить «белые пятна» и точки роста. Начинать масштабные преобразования целесообразно не с повсеместного внедрения, а с запуска одного-двух пилотных проектов, например, программы наставничества для молодых руководителей в одном дивизионе или регулярной оценки потенциала в рамках ключевого проекта. Параллельно следует инвестировать в развитие внутренних HR-экспертов, которые в перспективе смогут стать драйверами и проводниками изменений. На начальном этапе важно внедрить простые и понятные для всех метрики успеха, постепенно усложняя систему оценки по мере накопления опыта и данных.

Перспективы дальнейших исследований в данной области видятся в нескольких направлениях. Во-первых, это разработка и валидация специализированного диагностического инструментария (кейсов, ассессмент-центров, симуляторов), максимально точно оценивающего именно те лидерские качества, которые критически важны для успеха в ТЭК. Во-вторых, представляет интерес изучение влияния современных цифровых технологий, в частности анализа больших данных (Big Data) и элементов искусственного интеллекта (AI), на повышение эффективности процессов управления талантами и прогнозирования кадровых потребностей в отрасли. В-третьих, полезным был бы сравнительный кросс-культурный анализ моделей и практик развития лидерства в российских нефтегазовых компаниях и их аналогах в странах Ближнего Востока или Юго-Восточной Азии, что позволило бы выделить универсальные и культурно-специфические элементы успеха.

Заключение

В эпоху фундаментальной трансформации глобального энергетического ландшафта конкурентоспособность и устойчивость организаций топливно-энергетического комплекса все в большей степени детерминируются качеством их человеческого капитала, а если точнее – наличием и зрелостью лидеров, способных уверенно вести компании через водоворот технологических, экономических и геополитических изменений. Проведенное исследование позволяет утверждать, что адекватным ответом на этот вызов со стороны управления является не косметическое улучшение отдельных HR-процедур, а глубокая перестройка самой философии и архитектуры кадровой политики. Она должна эволюционировать от набора зачастую разрозненных практик найма, оценки и обучения к формированию целостной организационной экосистемы управления талантами, где развитие лидерства является не дополнительной опцией, а стержневым, сквозным процессом.

Разработанная в статье интегральная модель предлагает концептуальный каркас и логику для такой перестройки. Ее основное преимущество заключается в органичной и прозрачной связке всех необходимых элементов: от первичной диагностики потенциала и его привязки к бизнес-стратегии до подбора конкретных инструментов развития и оценки их реального вклада в результаты компании. Такой подход позволяет перевести инвестиции в лидеров из категории операционных расходов на обучение в категорию стратегических вложений в будущую устойчивость, инновационность и конкурентоспособность бизнеса.

Очевидно, что успешная реализация политики, построенной на данных принципах, невозможна без искренней и последовательной поддержки со стороны высшего руководства, а также без целенаправленной работы по преодолению инерционных сил традиционной отраслевой культуры. Тем не менее, именно осознанные и системные инвестиции в выращивание лидеров нового типа, сочетающих безупречную техническую экспертизу с развитыми гибкими навыками стратегического управления, коммуникации и развития людей, станут для российского топливно-энергетического комплекса не просто фактором адаптации к новым условиям, но и источником формирования долгосрочных конкурентных преимуществ в XXI веке.

Библиография

1. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Управление персоналом организации: теория и практика. Формирование кадровой политики. Москва: Инфра-М, 2022. 352 с.
2. Корпоративный отчет по устойчивому развитию ПАО «Газпром» за 2023 год. Москва, 2024. URL: <https://www.gazprom.ru/f/posts/62/576882/gazprom-sustainability-report-2023-ru.pdf>
3. Петров А.Н. Оценка и развитие кадрового потенциала в корпорациях ТЭК: методология и практика. Санкт-Петербург: Издательство Политехнического университета, 2020. 214 с.
4. Селезнев Е. А., Косякова И. В. Формирование и реализация методик передачи опыта молодому поколению для сохранения успешного управления кадрами. Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2025. Т. 10, № 3(37). С. 410–418. DOI 10.21603/2500-3372-2025-10-3-410-418. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-3-410-418>
5. Смирнова Е.О., Козлов В.И. Цифровые инструменты в системе развития лидерских качеств на промышленном предприятии. Инновации и инвестиции. 2023. № 8. С. 89–94.
6. Стратегия управления человеческим капиталом ПАО «НК «Роснефть» на период до 2030 года. Москва, 2022. URL: https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/HCM_Rosneft_2030.pdf
7. Ульрих Д., Янгер Дж., Брокбенк У., Ульрих М. Будущее управления персоналом: 64 мыслителя исследуют ключевые HR-вопросы сегодняшнего и завтрашнего дня. Перевод с английского. Москва: Вильямс, 2022. 408 с.
8. Хачатурян А.А., Петров К.Д. Лидерство в эпоху цифровой трансформации промышленных предприятий.

- Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12. № 1. С. 45–53.
9. Шекшня С.В. Управление талантами в современной организации. Москва: Альпина Паблишер, 2021. 288 с.
10. Шишкина М.А. Особенности кадровой политики в нефтегазовых компаниях в условиях импортозамещения. Экономика и управление в топливно-энергетическом комплексе. 2022. № 4. С. 67–75.
11. Яхонтова Е.С. Эффективные практики наставничества как инструмент развития лидерского потенциала. Вестник университета. 2021. № 5. С. 112–118.

Methodological Foundations for Building an Effective Personnel Policy Focused on Developing Leadership Qualities in Organizations of the Fuel and Energy Complex (FEC)

Evgenii A. Seleznev

Postgraduate Student,
Samara State University of Economics,
443090, 141, Sovetsky Armii str., Samara, Russian Federation;
e-mail: zheneksamara200008@gmail.com

Abstract

The relevance of this research is dictated by the strategic necessity of ensuring personnel stability and technological leadership for organizations of the Russian Fuel and Energy Complex (FEC) amid growing external challenges and profound internal transformation of the industry. The aim of the work is to develop a holistic, scientifically grounded methodology for forming and implementing a personnel policy aimed at the systematic identification, consistent development, and long-term retention of leaders capable of effectively managing high-tech production systems and large-scale innovative projects. The research is based on a systemic approach, supplemented by methods of comparative analysis of academic concepts, structural modeling, and expert assessments from industry practitioners. As a result of a critical reflection on modern talent management and leadership theories, an original integral model (matrix) was developed and proposed, integrating four key interrelated domains: diagnostic-analytical, strategic, instrumental-procedural, and evaluative-corrective. The main theoretical conclusion of the article is that the true effectiveness of personnel policy in FEC organizations is determined not by disparate training programs, but by creating a holistic organizational ecosystem for leadership development, organically embedded in corporate strategy and taking into account the unique industry specifics. The obtained results represent significant practical value for HR services and senior management of FEC companies in designing, implementing, and auditing comprehensive systems for managing human resource potential.

For citation

Seleznev E.A. (2025) Metodologicheskiye osnovy postroyeniya effektivnoy kadrovoy politiki, orientirovannoy na razvitiye liderskikh kachestv v organizatsiyakh TEK [Methodological Foundations for Building an Effective Personnel Policy Focused on Developing Leadership Qualities in Organizations of the Fuel and Energy Complex (FEC)]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (12A), pp. 572-581. DOI: 10.34670/AR.2026.33.25.046

Keywords

Personnel policy, leadership qualities, fuel and energy complex (FEC), methodology, talent management, leadership potential development, integral model, personnel stability, organizational ecosystem, human resource management, strategic development.

References

1. Gazprom. (2024). Korporativnyi otchet po ustoichivomu razvitiyu PAO «Gazprom» za 2023 god [Corporate sustainability report of PJSC Gazprom for 2023]. <https://www.gazprom.ru/f/posts/62/576882/gazprom-sustainability-report-2023-ru.pdf>
2. Ivanovskaya, L. V., & Svistunov, V. M. (2022). Upravlenie personalom organizatsii: teoriya i praktika. Formirovanie kadrovoi politiki [Personnel management of an organization: Theory and practice. Formation of personnel policy]. Infra-M.
3. Petrov, A. N. (2020). Otsenka i razvitie kadrovogo potentsiala v korporatsiyakh TEK: metodologiya i praktika [Assessment and development of human resource potential in fuel and energy complex corporations: Methodology and practice]. Izdatel'stvo Politekhicheskogo universiteta.
4. Rosneft. (2022). Strategiya upravleniya chelovecheskim kapitalom PAO «NK «Rosneft» na period do 2030 goda [Human capital management strategy of PJSC "NK "Rosneft" for the period until 2030]. https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/HCM_Rosneft_2030.pdf
5. Seleznev, E. A., & Kosiakova, I. V. (2025) Formirovanie i realizatsiia metodik peredachi opyta molodomu pokoleniiu dlia sokhraneniia uspehnogo upravleniia kadrami [Formation and implementation of experience transfer methodologies for the younger generation to preserve successful personnel management]. Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki, *10*(3(37)), 410–418. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-3-410-418>
6. Shekshnia, S. V. (2021). Upravlenie talentami v sovremennoi organizatsii [Talent management in a modern organization]. Al'pina Pabliisher.
7. Shishkina, M. A. (2022). Osobennosti kadrovoi politiki v neftegazovykh kompaniyakh v usloviyakh importozameshcheniia [Features of personnel policy in oil and gas companies under import substitution conditions]. Ekonomika i upravlenie v toplivno-energeticheskom komplekse, (4), 67–75.
8. Smirnova, E. O., & Kozlov, V. I. (2023). Tsifrovye instrumenty v sisteme razvitiia liderskikh kachestv na promyshlennom predpriatii [Digital tools in the system for developing leadership qualities at an industrial enterprise]. Innovatsii i investitsii, (8), 89–94.
9. Ulrich, D., Yanger, J., Brockbank, U., & Ulrich, M. (2022). *Budushchee upravleniia personalom: 64 myslitelia issleduiut kluchevye HR-voprosy segodniashnego i zavtrashnego dnia* [The future of human resource management: 64 thinkers explore key HR issues of today and tomorrow]. Vil'iams.
10. Khachaturian, A. A., & Petrov, K. D. (2023). Liderstvo v epokhu tsifrovoi transformatsii promyshlennykh predpriatii [Leadership in the era of digital transformation of industrial enterprises]. Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii, *12*(1), 45–53.
11. Yakhontova, E. S. (2021). Effektivnye praktiki nastavnichestva kak instrument razvitiia liderskogo potentsiala [Effective mentoring practices as a tool for developing leadership potential]. Vestnik universiteta, (5), 112–118.