



оригинальная статья

Формирование и реализация методик передачи опыта молодому поколению для сохранения успешного управления кадрами

Селезнев Евгений Алексеевич

Самарский государственный экономический университет,
Россия, Самара

eLibrary Author SPIN: 3374-6489

<http://orcid.org/0009-0001-6905-212X>

zheneksamara200008@gmail.com

Косякова Инесса Вячеславовна

Самарский государственный экономический университет,
Россия, Самара

eLibrary Author SPIN: 3980-6366

<http://orcid.org/0000-0001-9950-883X>

Аннотация: В условиях стремительно развивающейся деловой среды особенно актуальной становится задача эффективной передачи знаний и опыта между поколениями сотрудников. Это критически важно для обеспечения устойчивости и конкурентоспособности организаций в стратегических отраслях, например топливно-энергетическом комплексе. Подчеркнута значимость формирования привлекательных условий труда, создания возможностей для карьерного роста и внедрения эффективных систем управления кадрами как ключевых факторов удержания и привлечения квалифицированных специалистов. Устойчивое развитие организаций напрямую зависит от качества передачи профессиональных знаний и формирования управляемческой культуры. Цель – определить эффективные способы и методы передачи профессионального опыта от старшего поколения работников к младшему. Задачи: классифицировать подходы и методы передачи опыта; выявить наиболее эффективные из них на примере существующих методов; провести оценку их эффективности в корпоративной среде. Объект – процесс передачи профессионального опыта в организациях. Предмет – подходы и методы передачи профессиональных знаний и навыков в рамках программ наставничества, стажировок и обучающих программ. Рассмотрено формирование кадрового потенциала на примере Самарской области через трансляцию опыта в топливно-энергетический комплекс. Разработаны рекомендации по внедрению лучших практик в управляемческие команды. Особое внимание уделяется роли наставничества как методу, способствующему не только развитию профессиональных компетенций сотрудников, но и укреплению корпоративной культуры, необходимой для устойчивого развития организации. Применены анализ и синтез – методы, которые позволяют выявить наиболее эффективные подходы к формированию и развитию управляемческих кадров в организациях. Установлено, что такие формы передачи знаний, как стажировки и конкурсы для управляемцев, способствуют не только профессиональному росту сотрудников, но и укреплению корпоративной культуры, а также повышению мотивации персонала. Эффективная трансляция опыта рассматривается как стратегический инструмент, способствующий росту результативности организации. Компании, внедряющие обучающие программы и программы наставничества, демонстрируют более высокую вовлеченность персонала и снижают риск оттока ценных кадров.

Ключевые слова: управление кадрами, менторство, стажировка, обучающие программы, конкурс управляемцев, развитие управляемческих навыков, карьерный рост, управление резервами, кадровая политика, Самарская область

Цитирование: 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. С. 410–418.
<https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-3-410-418>

Поступила в редакцию 25.03.2025. Принята после рецензирования 29.05.2025. Принята в печать 02.06.2025.

full article

New Methods of Effective Personnel Management in Transferring Intergenerational Corporate Experience

Evgeny A. Seleznev

Samara State University of Economics, Russia, Samara

eLibrary Author SPIN: 3374-6489

<http://orcid.org/0009-0001-6905-212X>

zheneksamara200008@gmail.com

Inessa V. Kosyakova

Samara State University of Economics, Russia, Samara

eLibrary Author SPIN: 3980-6366

<http://orcid.org/0000-0001-9950-883X>

Abstract: In a rapidly evolving business environment, intergenerational transfer of experience and best practices is a relevant task that keeps organizations and companies sustainable and competitive, especially in such strategic industries as fuel and energy. In this sphere, attractive working conditions, career opportunities, and effective HR management are key factors in retaining and attracting new qualified personnel. Sustainable corporate development depends on the quality of professional intergenerational training and managerial culture. The authors identified effective ways and methods of transferring professional experience from experienced employees to younger ones. They classified approaches and methods of experience transfer and evaluated their effectiveness in corporate environment as part of mentoring programs, internships, and training initiatives in the fuel and energy complex of the Samara Region, Russia. The authors also developed a set of recommendations based on the best practices in management teamwork. The method of mentoring demonstrated good prospects for professional skills transfer and corporate culture. Internships and competitions for managers also contribute to professional growth, corporate culture, as well as increasing staff motivation. Effective intergenerational transfer of experience is as a strategic tool that boosts corporate performance. Companies that implement training and mentoring programs demonstrate higher staff engagement and attract valuable assets.

Keywords: HR management, mentorship, internship, training programs, management competition, management skills development, career growth, reserve management, personnel policy, Samara Region

Citation: Seleznev E. A., Kosyakova I. V. New Methods of Effective Personnel Management in Transferring Intergenerational Corporate Experience. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seria: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2025, 10(3): 410–418. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2025-10-3-410-418>

Received 25 Mar 2025. Accepted after review 29 May 2025. Accepted for publication 2 Jun 2025.

Введение

Быстрый темп современной деловой жизни сопряжен с интенсивной деловой динамикой, что делает эффективное управление ресурсами, включая людей как фактор производства, крайне важным [1]. Эффективное функционирование управленческой команды и административного подразделения во многом зависит от качества процесса передачи знаний и опыта от старших сотрудников к младшим. Этот процесс затрагивает многие аспекты работы в организациях, т. к. способствует:

1. Оценке корпоративного опыта и возможностей в организации в случаях, когда прослеживается тенденция, связанная с уходом ценных (опытных) сотрудников на пенсию или их переводом в другую компанию. Такой опыт обязательно должен быть задокументирован и передан новым работникам или

специалистам, продолжающим свою деятельность в данной организации, т. к. именно они в последующем будут нести ответственность за работу и развитие компании. Без такой передачи может возникнуть значительный разрыв в преемственности процессов, что негативно скажется на общей эффективности работы [2].

2. Формированию крепкой управленческой культуры. Если организация активно поддерживает практику совместного обучения, это создает атмосферу доверия и взаимопомощи. Молодые сотрудники получают возможность учиться у более опытных коллег, что не только ускоряет их профессиональное развитие, но и укрепляет командный дух. В конечном итоге это положительно сказывается на уровне мотивации и удовлетворенности всех работников,

что является важным показателем для успешного функционирования любой команды¹.

3. Быстрой адаптации к изменениям на рынке. Управленческие команды, обладающие разнообразным опытом и компетенциями, могут более эффективно реагировать на вызовы внешней среды. В таких условиях важно, чтобы каждый член команды имел возможность внести свой вклад в принятие решений, а передача знаний и опыта становится важным инструментом для создания инновационных решений и повышения конкурентоспособности [3].

Эффективная передача опыта позволяет обучать новых сотрудников, укреплять организационную культуру, формировать доверительные отношения внутри команды и повышать общую продуктивность работы.

Управление играет важную роль в развитии кадровых ресурсов. В условиях, когда предприятия сталкиваются с проблемой утечки молодых специалистов из регионов, важно обеспечить стабильность и мотивацию кадров [4]. Компании, которые активно реализуют программы наставничества (менторство) и поддерживают профессиональный рост, способны удерживать талантливых молодых людей, предоставляя им возможности для обучения и карьерного продвижения [5]. Это не только снижает текучесть кадров, но и создает условия для формирования высококвалифицированной рабочей силы, что в долгосрочной перспективе способствует устойчивому развитию организации.

Подходы к передаче опыта следующие:

- системный (комплексное рассмотрение всех элементов процесса передачи опыта);
- компетентностный (развитие конкретных профессиональных и управленческих компетенций);
- деятельностный (практическая направленность обучения и передачи знаний).

Методами передачи опыта являются конкретные инструменты и формы взаимодействия между поколениями сотрудников, направленные на передачу знаний, навыков и ценностей. В рамках статьи рассматриваются менторство; стажировки; обучающие программы (включая тренинги, воркшопы, кейс-стади и, например, конкурс управленцев [6]); участие в конкурсах профессионального мастерства (например, «Лучший по профессии»); деятельность советов молодых специалистов.

Каждый из этих методов реализует соответствующий подход или их сочетание. Например,

программы наставничества включают компетентностный и деятельностный подходы, а обучающие программы – системный и компетентностный подходы. Такое разграничение позволяет структурировать анализ и лучше понять, какие элементы управления знаниями и развитием персонала наиболее эффективны в разных организационных условиях. Так, менторство часто воспринимается как форма индивидуального обучения, при которой более опытный специалист (наставник) делится своими знаниями и навыками с менее опытным (наставляемым). Это не просто процесс передачи информации, он включает в себя элементы поддержки, мотивации и развития профессиональных качеств.

Взаимосвязь между передачей опыта и результативностью управления подтверждается на практике. Например, организации, которые активно внедряют обучающие программы и программы наставничества, демонстрируют более высокие показатели эффективности [7]. Молодые специалисты, получая актуальные знания и навыки от своих более опытных коллег, быстрее адаптируются к требованиям рынка и начинают вносить ценный вклад в работу своих команд. Такой подход создает среду, в которой сотрудники чувствуют себя ценными и которая мотивирует их на продуктивную работу, что в конечном счете приводит к повышению уровня удовлетворенности трудом и снижению уровня текучести кадров [8]. Эффективная передача опыта становится не только стратегическим инструментом управления, но и важным фактором снижения крайне актуальной сегодня проблемы оттока молодежи из регионов, обеспечивая их дальнейшее развитие и вовлеченность в локальные сообщества.

Цель – определить эффективные способы и методы передачи профессионального опыта от старшего поколения работников к младшему. Задачи: классифицировать подходы и методы передачи опыта; выявить наиболее эффективные из них на примере существующих методов; провести оценку их эффективности в корпоративной среде. Объект исследования – процесс передачи профессионального опыта в организациях. Предмет – подходы и методы передачи профессиональных знаний и навыков в рамках программ наставничества, стажировок и обучающих программ. Применены анализ и синтез – методы, которые позволяют выявить наиболее эффективные подходы к формированию и развитию управленческих кадров в организациях.

¹ Дмитриенко О., Ишбердина Г. В регионах ПФО пытаются решить проблему дефицита кадров. RG.RU. 23.01.2024. URL: <https://rg.ru/2024/01/23/reg-pfo/kogda-mesto-byvaet-pusto.html> (дата обращения: 20.03.2025).

Результаты

Методы и подходы передачи опыта молодому поколению

Передача опыта молодому поколению имеет несколько методов и подходов (см. раздел «Введение»), которые максимально эффективно помогают сформировать необходимые навыки и знания. В частности, важную роль играют:

1. *Программы наставничества* как одни из наиболее распространенных и эффективных методов передачи опыта. В этом случае менторство выступает как структурированный подход, который включает в себя временный союз более опытного и начинающего специалиста.

2. *Стажировки* как метод передачи опыта и развития управленческих навыков у молодежи [9]. Они предоставляют возможность применить на практике теоретические знания, полученные в учебных заведениях. Стажировки, например, в крупных международных компаниях, позволяют молодым специалистам погрузиться в рабочую среду, увидеть работу команды в действии и приобрести важные практические навыки. Следует отметить, что на эффективность стажировок также влияют такие факторы, как наставничество и возможность участвовать в реальных проектах. Эффективные программы стажировок помогают специалистам овладеть управленческими навыками (планирование, организация работы в команде, принятие решений в сжатые сроки и др.) – эти аспекты имеют решающее значение для их будущей карьеры [10].

3. *Обучающие программы* можно охарактеризовать как структурированный набор мероприятий и курсов, предназначенных для повышения квалификации сотрудников или студентов. Эти программы могут включать в себя как теоретические занятия, так и практические семинары, нацеленные на развитие конкретных навыков, необходимых для успешной работы в определенной области.

Первым примером успешной обучающей программы служит инициатива СберБанка по разработке программ наставничества. Она представляет собой систему, в рамках которой старшие профессионалы и эксперты работают с младшими коллегами, обучая их специфике трудового процесса в финансовом секторе, а также развивая их управленческие навыки через прямую практику и решение реальных кейсов. Участники таких программ отмечают, что данный формат взаимодействия позволяет не только освоить профессиональную терминологию и особенности

культуры компании, но и ощутить поддержку более опытного коллеги в сложных ситуациях.

Вторым примером успешной обучающей программы служит открытый конкурс управленцев «Лидеры России». Он проводится по поручению Президента РФ с 2017 г. при поддержке Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ [11]. Эта инициатива, запущенная для выявления и поддержки молодых управленцев, включает в себя многоуровневую систему обучения, которая охватывает различные аспекты управления и развития. Участники программы проходят через интенсивные тренинги, воркшопы и решают практические задания, которые помогают им развить как стратегическое мышление, так и навыки практического применения полученных знаний. Кейс-стади, представленные на конкурсе, часто основываются на реальных проблемах и ситуациях, с которыми сталкиваются компании, что позволяет участникам получать практический опыт, направленный на формирование управленческих решений в условиях неопределенности.

На рисунке 1² представлена статистическая информация, отражающая данные проведения конкурса «Лидеры России» в 2024 г. Так, Центральный федеральный округ занимает лидирующую позицию среди участников с наибольшим количеством победителей (47 победителей). В таких субъектах ЦФО, как Москва и Московская область, высокая концентрация участников, т. к. они являются центром притяжения талантливых и энергичных управленцев со всей страны. Таким образом, в Центральном федеральном округе была высокая конкуренция на этапе отбора и полуфинала. Помимо российских представителей, в конкурсе принимали участие и международные специалисты из Сербии и Бельгии (по 1 победителю соответственно), что отражает расширение географии «Лидеров России» за пределы РФ, а также подчеркивает значимость управленческих навыков.

Согласно статистической информации, отражающей количество победителей в конкурсной программе «Лидеры России» в 2024 г. по разным отраслям, ИТ-сфера является наиболее представленной (20 победителей). Это свидетельствует о высоком интересе к управленческим кадрам в области технологий. Кроме этого, данные по таким сферам, как промышленность (18 победителей), финансы (5) и атомная энергетика (7), также демонстрируют значительный вклад в развитие страны. Далее следуют

² Сост. по: Победителями юбилейного сезона «Лидеров России» стали 102 управленца из 31 региона Российской Федерации и двух зарубежных стран. Россия – страна возможностей. URL: <https://rsv.ru/news/1/6487/> (дата обращения: 20.03.2025).



Рис. 1. Количество победителей в конкурсной программе «Лидеры России», 2024 г.
Fig. 1. Number of winners in the Leaders of Russia Competition, 2024

государственное управление (15 победителей), образование и наука (12) и прочие отрасли (25), включая здравоохранение, сельское хозяйство, транспорт и ЖКХ³.

Применение программ наставничества [12], стажировок и обучающих программ позволяет значительно улучшить процесс передачи опыта и формирования необходимых навыков у молодого поколения. Примеры успешного применения вышеупомянутых подходов свидетельствуют о том, что правильный выбор методов обучения и взаимодействия может существенно повлиять как на карьерный рост индивидуального специалиста, так и на общую эффективность работы организации.

Формирование кадрового потенциала в Самарской области через трансляцию опыта в ТЭК

Процесс формирования кадрового потенциала региона тесно связан с эффективной системой передачи профессионального опыта от старшего поколения к младшему. Так, реализуемые в Самарской области инициативы не только демонстрируют кадровую политику в разрезе конкретного региона, но и раскрывают механизмы трансляции профессиональных знаний в стратегически важной отрасли – топливно-энергетическом комплексе (ТЭК). Далее приведем несколько инициатив, осуществляемых рассматриваемой областью:

1. Один из значимых проектов – «Команда развития Самарской области», стартовавший в июне 2024 г. [13]. Его цель – вовлечь активных граждан

в развитие региона через системную работу по подбору и подготовке кадров для ключевых отраслей экономики. В фокусе внимания проекта находится формирование профессиональных и управленческих компетенций, что напрямую связано с темой передачи опыта.

2. Примером практического внедрения кадровых механизмов выступает участие самарского филиала ПАО «Т Плюс» в ярмарке вакансий, организованной в августе 2024 г. для участников и ветеранов специальной военной операции. На ней были представлены вакансии не только по рабочим специальностям, но и для руководящих должностей. Эта активность направлена на поддержку трудоустройства и вовлечение новых кадров в отрасль. Рост количества вакансий с 40,86 тыс. в январе 2023 г. до 47,5 тыс. в ноябре 2024 г. подчеркивает высокий спрос на специалистов и актуальность тематики подготовки и удержания квалифицированных кадров [14].

3. В рамках мероприятий ТЭК реализуются программы профессиональной адаптации и наставничества, в том числе участие в отраслевых конкурсах, организация стажировок и работы советов молодых специалистов. Эти инициативы способствуют трудоустройству, формируют устойчивую систему передачи управленческого и профессионального опыта и закрепляют молодых работников в отрасли [15].

Важно отметить, что управление кадрами в ТЭК представляет обобщенную модель взаимодействия в рамках системы кадрового обеспечения отрасли (рис. 2). Такая модель демонстрирует не только

³ Победителями юбилейного сезона...

подход к управлению персоналом, но и конкретные каналы передачи опыта в ТЭК как основу устойчивого развития отрасли.

4. Еще один метод передачи опыта – профессиональные конкурсы. Одной из наиболее заметных инициатив в этом направлении является Всероссийский конкурс профессионального мастерства «Лучший по профессии». Он проводится для специалистов по наиболее востребованным рабочим профессиям на уровне различных предприятий ТЭК [16]. «Лучший по профессии» позволяет сотрудникам продемонстрировать свои профессиональные навыки и достижения, а также сравнить свои компетенции с компетенциями коллег. Участие в подобных конкурсах мотивирует сотрудников к дальнейшему развитию и совершенствованию навыков, способствуя не только индивидуальному росту, но и формированию коллектива, который использует передовые управленческие практики [17]. Например, победители конкурсов получают как материальные призы и признание, так и возможность карьерного роста внутри предприятий, что в долгосрочной перспективе положительно сказывается на всей отрасли. Таким образом, профессиональные конкурсы можно рассматривать как самостоятельный метод передачи опыта и развития управленческих компетенций.

5. К методам передачи профессионального опыта относится деятельность советов молодых специалистов, функционирующих на многих крупных предприятиях ТЭК. Такие советы выступают в роли открытых площадок для обсуждения актуальных вопросов, возникающих в процессе работы, а также

для выработки предложений по совершенствованию производственных процессов [18]. Члены советов молодых специалистов обучаются друг друга, обмениваются опытом и обсуждают стратегии развития. Это способствует не только формированию управленческих навыков, но и более глубокому пониманию механизмов функционирования отрасли. Участие в советах позволяет молодым специалистам овладеть как профессиональными, так и мягкими навыками (коммуникация, командная работа, принятие решений), что делает такие инициативы значимым методом профессионального становления и передачи опыта [19].

Учитывая, что многие регионы сталкиваются с нехваткой управленческих кадров в ТЭК, рекомендуется создавать системы сотрудничества между учебными заведениями и предприятиями. Это может включать в себя разработку совместных образовательных программ, стажировки на предприятиях, а также организацию конкурсных мероприятий, которые могут повысить интерес молодежи к работе в этой сфере.

Помимо этого, следует акцентировать внимание на важности создания привлекательных условий труда и возможностей карьерного роста, что значительно снизит уровень оттока персонала. Внедрение эффективных систем управления кадрами, поддержка инициатив, направленных на развитие карьеры, а также создание комфортных условий труда будут способствовать удержанию сотрудников и привлечению новых талантливых специалистов, которые в конечном итоге укрепят позиции региона в топливно-энергетическом секторе рынка



Рис. 2. Управление кадрами в ТЭК: модель взаимодействия
Fig. 2. Personnel management in the fuel and energy complex: interaction model

и обеспечат его устойчивое развитие. Таким образом, данный комплексный подход будет способствовать развитию управленческого персонала, а также созданию устойчивой модели управления, необходимой для успешного функционирования ТЭК [20].

Заключение

Анализ процессов передачи знаний и опыта в организациях, особенно в секторах экономики, таких как ТЭК, показывает важность грамотного и системного подхода к управлению кадрами [21]. Примеры успешных практик (например, конкурсы «Лидеры России», «Лучший по профессии» и деятельность советов молодых специалистов) наглядно демонстрируют, как структурированные программы наставничества и обучающие программы могут существенно влиять на развитие управленческих кадров и повышать общую эффективность организации.

Систематическая работа с молодыми специалистами через наставничество способствует не только профессиональному, но и личностному росту. Программы, подобные конкурсу «Лидеры России», могут стать важным инструментом для выявления талантливых кадров и создания полноценной образовательной среды, где молодые специалисты смогут на практике развивать лидерские качества и управленческие навыки. Важно, чтобы такие программы были не ограничены только теоретическими курсами, но включали в себя реальные кейс-стади и возможность практического применения знаний.

Такие программы, как конкурс «Лучший по профессии» в ТЭК, показывают: практическое участие в конкурсах и профессиональных мастер-классах может мотивировать сотрудников к постоянному самосовершенствованию. Этот подход способствует формированию не только узкоспециализированных навыков, но и стратегического видения, необходимого для эффективного управления. Поэтому важно интегрировать такие мероприятия в повседневную практику организаций, обеспечивая возможности для постоянного совершенствования квалификации и карьерного роста.

Создание советов молодых специалистов, например, в ТЭК является эффективной практикой вовлечения молодежи в процессы управления. Эти советы могут послужить важным инструментом для обмена знаниями и внесения предложений по совершенствованию производственных процессов. Организациям важно развивать подобные инициативы, предоставляя молодым специалистам возможность

совершенствовать навыки командной работы, принятия решений и эффективного общения, что в долгосрочной перспективе укрепит корпоративную культуру и повысит адаптивность организации [22].

Существующая кадровая политика во многих организациях топливно-энергетического комплекса и других сферах нуждается в адаптации к современным вызовам⁴. Это включает в себя внедрение более гибких форм обучения, которые могут сочетать как традиционные (курсы, тренинги), так и инновационные (онлайн-курсы, симуляторы, деловые игры) методы [23]. Такая трансформация обучающих процессов будет способствовать более активному и устойчивому развитию компетенций среди сотрудников.

Менторские программы должны быть formalизованы, что позволит более четко определить цели и задачи таких инициатив, а также повысить ответственность как наставников, так и подопечных. Создание «дорожных карт» карьерного роста с участием наставников будет способствовать систематическому и целенаправленному развитию сотрудников.

Подобные выводы подчеркивают необходимость систематической организации процессов передачи опыта внутри компаний. Организации должны инвестировать в платформы и программы, способствующие обмену знаниями (программы наставничества, внутренние семинары и тренинги) [24]. Это не только обеспечит накопление практического опыта внутри коллектива, но и создаст пространство для формирования крепких связей между сотрудниками, что является залогом успешного управления и повышения эффективности работы.

Дальнейшие исследования могут быть сосредоточены на нескольких перспективных направлениях, которые направлены на улучшение взаимоотношений между молодыми специалистами и их более опытными коллегами. Одним из таких направлений является исследование интерактивных форм взаимодействия, например симуляторов или ролевых игр, которые могут стать для молодых сотрудников инкубаторами в освоении стратегий управления [25]. Научно обоснованный подход к практическим кейсам при обучении менеджменту также может значительно повысить уровень подготовки будущих специалистов. Это позволит создать ситуации, максимально приближенные к реальным условиям труда в ТЭК, и даст молодым сотрудникам ценные навыки, необходимые для успешной карьеры.

⁴ Будзинская О. Кадровое обеспечение нефтегазовой отрасли в новых условиях. Энергетическая политика. 05.10.2021. URL: <https://energopoly.ru/kadrovoe-obespechenie-neftegazovoj-otrasli-v-novyh-usloviyah/neft/2021/19/05/> (дата обращения: 20.03.2025).

Конфликт интересов: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The authors declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Критерии авторства: Авторы в равной степени участвовали в подготовке и написании статьи.

Contribution: All the authors contributed equally to the study and bear equal responsibility for the information published in this article.

Литература / References

- Грищунова С. В., Карташов А. Н. Совершенствования механизма управления работой с молодыми специалистами крупных предпринимательских структур. *Mir nauki*. 2015. № 2. [Gritsunova S. V., Kartashov A. N. Improvement of the mechanism of management of work with young specialists of large enterprise structures. *Mir nauki*, 2015, (2). (In Russ.)] URL: <http://mir-nauki.com/PDF/02KMN215.pdf> (дата обращения: 10.03.2025). <https://elibrary.ru/uhofhb>
- Ковалчук Д. М., Смагин М. А. Теория и практика первичной адаптации как фактор удержания молодых специалистов на предприятиях горнодобывающей отрасли России. *Управленческое консультирование*. 2021. № 5. С. 130–145. [Kovalchuk D. M., Smagin M. A. Theory and practice of primary adaptation as a factor in retaining young specialists at the enterprises of the mining industry in Russia. *Administrative consulting*, 2021, (5): 130–145. (In Russ.)] <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-5-130-145>
- Нурхамитова Д. А. Привлечение и удержание персонала в современных условиях. *Integral*. 2019. № 2-1. [Nurhamitova D. A. The attraction and retention of staff in modern conditions. *Integral*, 2019, (2-1). (In Russ.)] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/privlechenie-i-uderzhanie-personala-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 20.03.2025). <https://elibrary.ru/oeoshj>
- Соловенко И. С., Рожков А. А. Цифровизация предприятий топливно-энергетического комплекса России (рубеж ХХ–XXI вв.): степень изученности проблемы. *Вестник Томского государственного университета*. 2023. № 489. С. 153–161. [Solovenko I. S., Rozhkov A. A. Digitalization of enterprises of the fuel and energy complex of Russia (the turn of the 21st century): The state of the art of the problem. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2023, (489): 153–161. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/gdmoce>
- Зозуля А. В., Зозуля П. В., Титов С. А., Титова Н. В., Мезина Т. В. Эффективность использования цифровых технологий в производственных процессах угольной промышленности. *Уголь*. 2022. № 9. С. 47–52. [Zozulya A. V., Zozulya P. V., Titov S. A. The effectiveness of the use of digital technologies in the production processes of the coal industry. *Ugol*, 2022, (9): 47–52. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18796/0041-5790-2022-9-47-52>
- Baker D. B., Maguire C. P. Mentoring in historical perspective. *Handbook of youth mentoring*, eds. DuBois D. L., Karcher M. J. SAGE, 2005, 14–29. <https://doi.org/10.4135/9781412976664.N2>
- Буханцов А. В. Методики работы с поколениями (Х-Х) в организации. *Вестник науки*. 2023. Т. 1. № 5. С. 10–16. [Bukhantsov A. V. Techniques for working with generations (X-Z) in organization. *Vestnik nauki*, 2023, 1(5): 10–16. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/recarx>
- Прицкер А. И. Путешествие в менторинг. Руководство по раскрытию внутренних ресурсов. М.: Филинъ, 2019. 144 с. [Pricker A. I. A trip to mentoring. *Guidance on internal resources*. Moscow: Filin, 2019, 144. (In Russ.)]
- Васяйчева В. А. Управление конкурентоспособностью предприятий топливной промышленности. *Вестник Самарского государственного университета. Серия «Экономика и управление»*. 2013. № 1. С. 27–31. [Vasyaycheva V. A. Management of competitiveness of enterprises of fuel industry. *Vestnik of Samara State University. Economics and Management Series*, 2013, (1): 27–31. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qcknan>
- Васяйчева В. А. Исследование проблем развития рынка труда на примере Самарской области. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. 2018. № 1. С. 123–128. [Vasyaycheva V. A. The research of the labour market problems by the example of Samara Region. *Eurasian Journal of Economics and Management*, 2018, (1): 23–128. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xptxvz>
- Громов В. Е., Громова Г. А., Иванова А. Д., Муругова О. В. Кадровая работа с молодыми специалистами (на примере компаний энергетического комплекса). *Научное обозрение. Педагогические науки*. 2018. № 4. С. 5–10. [Gromov V. E., Gromova G. A., Ivanova A. D., Murugova O. V. Staff working with young specialists (on the example of companies of the energy complex). *Scientific Review. Pedagogical Sciences*, 2018, (4): 5–10. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xyqbyd>

12. Комиссаров А. Г. Кадровые конкурсы в России: повышение эффективности отбора руководителей для гос- службы на примере конкурса «Лидеры России». *Научные исследования экономического факультета*. 2023. Т. 15. № 2. С. 80–95. [Komissarov A. G. Personnel competency competitions in Russia: Increasing the efficiency of manager selection for the civil service. *Scientific Research of Faculty of Economics*, 2023, 15(2): 80–95. (In Russ.)] <https://doi.org/10.38050/2078-3809-2023-15-2-80-95>
13. Фролова С. В. Корпоративный менторинг как инструмент профессионального роста молодого специалиста. *Государственный советник*. 2017. № 4. С. 45–50. [Frolova S. V. Mentoring as a technology for the professional development of a young teacher. *Gosudarstvennyj sovetnik*, 2017, (4): 45–50. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ylsdhq>
14. Тупоносова Е. П., Лившиц М. Ю., Голованов П. А. Управление процессом кадрового обеспечения нефтяной отрасли Самарской области. *Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Технические науки*. 2023. Т. 31. № 4. С. 17–33. [Tuponosova E. P., Livshits M. Yu., Golovanov P. A. Managing the staffing process of the Samara Region oil industry. *Vestnik of Samara State Technical University. Technical Sciences Series*, 2023, 31(4): 17–33. (In Russ.)] <https://doi.org/10.14498/tech.2023.4.2>
15. Сиволап Л. А., Шикова Л. В. Управление персоналом с учетом теории поколений. *Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика*. 2023. № 2. С. 154–164. [Sivolap L. A., Shikova L. V. HR management in consideration of the theory of generations. *Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*, 2023, (2): 154–164. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18384/2310-6646-2023-2-154-164>
16. Костоусова З. С. Формирование кадрового резерва как способ закрепления молодых специалистов в организации. *Human Progress*. 2017. № 10. [Kostousova Z. S. Forming a staffing reserve as a method of young specialists adapting in the organization. *Human Progress*, 2017, (10). (In Russ.)] URL: https://progress-human.com/images/2017/tom3_10/Kostousova.pdf (дата обращения: 10.03.2025). <https://elibrary.ru/ymurhv>
17. Синяк Ю. В., Некрасов А. С., Воронина С. А., Семикашев В. В., Колпаков А. Ю. Топливно-энергетический комплекс России: возможности и перспективы. *Проблемы прогнозирования*. 2013. № 1. С. 4–21. [Sinyak Yu. V., Nekrasov A. S., Voronina S. A., Semikashev V. V., Kolpakov A. Yu. Russia's Fuel and Energy complex: Opportunities and prospects. *Problemy prognozirovaniya*, 2013, (1): 4–21. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/reoezz>
18. Яковлева Е. В., Польдвой Р. Г. Теоретические аспекты формирования и развития кадров управления: эволюция подходов. *Омский научный вестник. Серия «Общество. История. Современность»*. 2024. Т. 9. № 3. С. 158–164. [Yakovleva E. V., Poldvey R. G. Modern approaches and methods of formation and development of management personnel in a modern it company. *Omsk Scientific Bulletin. Series «Society. History. Modernity»*, 2024, 9(3): 158–164. (In Russ.)] <https://doi.org/10.25206/2542-0488-2024-9-3-158-164>
19. Громов В. Е., Громова Г. А., Иванова А. Д., Муругова О. В. Кадровая работа с молодыми специалистами (на примере компаний энергетического комплекса). *Научное обозрение. Педагогические науки*. 2018. № 4. С. 5–10. [Gromov V. E., Gromova G. A., Ivanova A. D., Murugova O. V. Staff working with young specialists (on the example of companies of the energy complex). *Scientific Review. Pedagogical science*, 2018, (4): 5–10. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xuyqbyd>
20. Трифонов Ю. В., Летягина Е. Н. Инновационная направленность развития российской энергетики. *Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского*. 2020. № 3-1. С. 245–248. [Trifonov Yu. V., Letyagina E. N. Innovative orientation in the development of the Russian energy sector. *Vestnik of Lobachevsky University of Nizhni Novgorod*, 2020, (3-1): 245–10. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/mumihz>
21. Garvey R. The mentoring/counseling/coaching debate: Call a rose by any other name and perhaps it's a bramble? *Development and Learning in Organizations*, 2004, 18(2): 6–8. <http://dx.doi.org/10.1108/14777280410519554>
22. Ilaltdinova E. Yu., Lebedeva I. V., Frolova S. V., Arifulina R. U., Aksenov S. I. Methodology for collaborative management of Makarenko and Adizes. *International Review of Management and Marketing*, 2016, 6(5): 149–153. <https://elibrary.ru/wwaazf>
23. Papla R., Tazhikhan B., Pak D. Critical analysis of the contemporary practices of recruitment and selection in HRM. *Universum: Ekonomika i yurisprudenciya*, 2022, (3): 56–59. <https://elibrary.ru/zjvved>
24. Хитрых Д. О цифровой трансформации энергетической отрасли. *Энергетическая политика*. 2021. № 10. С. 76–89. [Khitrykh D. The digital transformation of the energy industry. *Energeticheskaya politika*, 2021, (10): 76–89. (In Russ.)] https://doi.org/10.46920/2409-5516_2021_10164_76
25. Титков И. А. Цифровой нефтегазовый сектор РФ: вопросы конкурентоспособности. *Вестник МИРБИС*. 2021. № 3. С. 37–51. [Titkov I. A. Digital oil and gas sector of the Russian Federation: Competitiveness issues. *Vestnik MIRBIS*, 2021, (3): 37–51. (In Russ.)] <https://doi.org/10.25634/MIRBIS.2021.3.4>