

*Тарасов В.О.,
Магистрант 2 курс,
ИГСУ РАНХиГС
Россия, г. Москва*

**ФОРМИРОВАНИЕ И МЕХАНИЗМЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНАХ ВЛАСТИ СУБЪЕКТА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

***Аннотация:** Актуальность исследования обусловлена потребностью регионов в эффективных управленцах. Цель – анализ механизмов формирования и использования кадрового резерва в субъектах РФ. Методы: системный анализ, нормативно-правовой анализ, обобщение передового опыта. Результат: выявлены проблемы формализации резерва и предложены пути повышения эффективности его использования через цифровизацию и интеграцию с программами развития лидерства.*

***Ключевые слова:** кадровый резерв, государственная служба, субъект Российской Федерации, управление персоналом, оценка компетенций.*

***Abstract:** The relevance of the research is due to the need of the regions for effective managers. The aim is to analyze the mechanisms of formation and use of the personnel reserve in the constituent entities of the Russian Federation. Methods: systems analysis, legal analysis, generalization of best practices. Result: the problems of formalization of the reserve are identified and ways to increase the efficiency of its use through digitalization and integration with leadership development programs are proposed.*

***Keywords:** personnel reserve, civil service, constituent entity of the Russian Federation, human resource management, competence assessment.*

Введение

В современных условиях социально-экономического развития Российской Федерации ключевым фактором эффективности системы государственного управления на региональном уровне выступает качество кадрового обеспечения органов власти субъектов РФ. Переход к проектному управлению, необходимость реализации национальных проектов и стратегическое планирование территориального развития требуют от государственных гражданских служащих не только глубоких профессиональных знаний, но и развитых лидерских компетенций, стратегического мышления и адаптивности. В этой связи формирование и рациональное использование кадрового резерва становится важнейшим инструментом кадровой политики, обеспечивающим непрерывность и преемственность государственного управления.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что, несмотря на наличие развитой нормативно-правовой базы и регулярное проведение конкурсов по формированию кадровых резервов в регионах, механизмы практического использования резервистов зачастую остаются недостаточно эффективными. Наблюдается разрыв между процедурой отбора талантливых управленцев и их реальным карьерным продвижением. Нередко кадровый резерв носит формальный характер, не выполняя своей главной функции – обеспечения органов власти готовыми к руководящей работе специалистами.

Целью данной статьи является комплексный анализ теоретико-правовых основ, механизмов формирования и практики использования кадрового резерва в органах власти субъектов Российской Федерации, а также выявление системных проблем и разработка рекомендаций по совершенствованию работы с резервом.

Теоретико-правовые основы формирования кадрового резерва

Институт кадрового резерва в системе государственной службы Российской Федерации имеет под собой прочную нормативно-правовую базу.

Базовым актом, регулирующим вопросы поступления на государственную гражданскую службу и формирования резерва, выступает Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [1]. Статья 40 данного закона закрепляет, что кадровый резерв формируется на конкурсной основе из числа граждан, обладающих необходимыми компетенциями и профессиональными качествами.

На федеральном уровне политика в области кадрового резерва определяется указами Президента РФ, которые задают вектор развития для всех уровней публичной власти. Важнейшим направлением является интеграция региональных кадровых резервов с федеральскими проектами, такими как конкурс «Лидеры России» и платформа «Россия – страна возможностей». Это позволяет выстраивать единую вертикаль талантов, где региональный резерв выступает стартовой площадкой для выдвижения на федеральный уровень.

В субъектах Российской Федерации формирование кадрового резерва регламентируется региональными нормативными правовыми актами (законами, указами высших должностных лиц, постановлениями правительств регионов). Эти акты конкретизируют федеральные нормы с учетом региональной специфики, определяют категории резерва (высший, базовый, молодежный), сроки нахождения в резерве, а также порядок организации конкурсов.

С теоретической точки зрения, кадровый резерв государственной службы следует рассматривать не просто как перечень фамилий, а как динамическую систему управления талантами (talent management). Эта система включает в себя четыре взаимосвязанных этапа: идентификацию потенциала (отбор), оценку компетенций, развитие (обучение и наставничество) и использование (продвижение по службе) [2, с. 45]. Нарушение или выпадение любого из этих этапов снижает общую эффективность института резерва.

Механизмы формирования кадрового резерва в субъектах РФ

Процесс формирования кадрового резерва в регионах за последние годы претерпел значительную трансформацию. Если ранее отбор носил преимущественно закрытый, корпоративный характер и зависел от субъективного мнения руководства, то сегодня доминирует конкурсная модель, основанная на принципах прозрачности и состязательности.

Механизм формирования резерва традиционно включает несколько этапов. На первом этапе осуществляется сбор и анализ заявлений от кандидатов. Важным трендом последних лет является расширение каналов самовыдвижения, что позволяет привлечь к участию в конкурсах представителей бизнеса, науки и некоммерческого сектора, обеспечивая приток «свежей крови» и новых управленческих идей в государственные органы.

Второй этап – оценка кандидатов. Здесь регионы все активнее внедряют технологии оценочных центров (assessment centers). Использование деловых игр, кейс-стади, групповых дискуссий и структурированных интервью позволяет объективно измерить не только уровень профессиональных знаний, но и наличие управленческих, коммуникативных и аналитических компетенций. Применение цифровых платформ для тестирования и проведения видеоинтервью существенно ускоряет процесс и снижает риски субъективизма [3, с. 112].

Третий этап – принятие решения о включении в резерв и его структурирование. Во многих субъектах РФ практикуется деление резерва на уровни: высший (для замещения должностей руководящего состава), базовый (для замещения должностей ведущих и старших специалистов) и молодежный (для студентов и молодых специалистов до 35 лет). Такое разграничение позволяет дифференцировать подходы к развитию и использованию различных категорий резервистов.

Особого внимания заслуживает практика формирования специализированных резервов, например, резерва для замещения должностей в сфере здравоохранения, образования или цифровой трансформации. Такие целевые резервы формируются под конкретные стратегические задачи региона, что повышает точность попадания при последующем назначении.

Практика использования кадрового резерва: проблемы и барьеры

Несмотря на отлаженные механизмы формирования, наиболее уязвимым звеном в системе работы с кадровым резервом остается этап его практического использования. Анализ региональной практики позволяет выделить ряд системных проблем, снижающих эффективность данного института.

Во-первых, проблема «формализма» и «мертвых списков». Во многих субъектах РФ кадровый резерв формируется исключительно ради выполнения формальных показателей кадровой политики. После объявления результатов конкурса список резервистов публикуется на официальном портале, после чего работа с ними фактически прекращается. Назначения на вышестоящие должности зачастую осуществляются вне рамок резерва, что демотивирует талантливых управленцев и дискредитирует саму идею конкурсного отбора.

Во-вторых, отсутствие индивидуальных программ развития (ИПР). Нахождение в резерве само по себе не гарантирует карьерного роста. Резервист нуждается в постоянной поддержке, обучении и наставничестве. Однако не во всех регионах выстроена система работы с резервистами: отсутствуют программы стажировок, проектные школы, институт наставничества из числа действующих руководителей [4, с. 78].

В-третьих, проблема непрозрачности механизмов продвижения. Даже при наличии вакантной должности руководители государственных органов не всегда обязаны рассматривать кандидатов из кадрового резерва в приоритетном порядке. Сохраняется влияние неформальных связей и административного ресурса, что снижает доверие к конкурсным процедурам.

В-четвертых, слабая интеграция регионального и федерального кадровых резервов. Резервисты субъектов РФ зачастую не обладают достаточной информацией о возможностях карьерного роста на федеральном уровне или в других регионах. Механизмы межрегиональной ротации кадров, которые могли бы стать эффективным инструментом использования резерва, применяются крайне редко из-за бюрократических барьеров и отсутствия межбюджетных механизмов компенсации.

В-пятых, недостаточное использование цифровых инструментов. Хотя процедуры отбора цифровизируются, системы мониторинга карьерной траектории резервистов, сбора обратной связи и оценки эффективности программ развития для них остаются слабо развитыми.

Пути совершенствования механизмов использования кадрового резерва

Для преодоления выявленных проблем и трансформации кадрового резерва из «списка фамилий» в действующий инструмент управления талантами необходимо реализовать комплекс организационных и технологических мер.

Первостепенной задачей является закрепление на региональном законодательном уровне приоритетного права кадрового резерва при замещении вакантных должностей. Целесообразно установить норму, согласно которой конкурс на замещение руководящей должности в органе власти субъекта РФ не может быть проведен без предварительного анализа кандидатов из соответствующего кадрового резерва. Если по результатам конкурса назначается лицо, не состоящее в резерве, представитель нанимателя обязан предоставить мотивированное обоснование такого решения.

Второе направление – внедрение системы непрерывного развития резервистов. Каждый резервист должен иметь индивидуальный план развития, который включает обязательное прохождение программ повышения квалификации в ведущих образовательных организациях (в том числе с

использованием сетевых форматов с РАНХиГС и МГУ). Эффективным инструментом является создание региональных проектных офисов, куда резервисты привлекаются для работы над стратегическими инициативами губернатора и правительства региона. Это позволяет оценить их навыки в реальных условиях и дать возможность проявить себя [5, с. 34].

Третье направление – развитие института наставничества. За каждым резервистом высшего уровня должен быть закреплен наставник из числа действующих руководителей органов исполнительной власти субъекта РФ. Наставничество должно быть не формальным, а оцениваться через конкретные результаты совместной работы и карьерные достижения подопечного.

Четвертое направление – цифровизация управления резервом. Необходимо создать единую региональную цифровую платформу (или интегрировать существующие решения в экосистему «ГосТех»), которая позволит вести «цифровой паспорт» резервиста. В этом паспорте будут аккумулироваться данные о пройденном обучении, участии в проектах, результатах периодических переаттестаций и карьерных перемещениях. Алгоритмы на базе искусственного интеллекта смогут анализировать этот массив данных и рекомендовать наиболее подходящих кандидатов на открывающиеся вакансии, минимизируя человеческий фактор [6, с. 56].

Пятое направление – обеспечение ротации и межрегиональной мобильности. Субъектам РФ необходимо активнее участвовать в федеральных программах обмена кадрами. Временное назначение резервистов на руководящие должности в муниципалитетах или в других регионах (в рамках командировок или временного перевода) позволит расширить их управленческий кругозор и подготовить к работе в более сложных условиях.

Заключение

Формирование и использование кадрового резерва в органах власти субъектов Российской Федерации является сложным, многогранным

процессом, от эффективности которого напрямую зависит качество регионального управления. Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что в России создана развитая нормативная и организационная база для конкурсного отбора талантов на государственную службу. Механизмы оценки кандидатов постоянно совершенствуются, внедряются современные технологии оценочных центров и цифрового тестирования.

Однако ключевой проблемой остается разрыв между формированием резерва и его практическим использованием. Чтобы кадровый резерв стал реальным лифтом для карьеры и источником обновления элиты, необходимо перейти от экстенсивной модели (набор как можно большего числа людей в списки) к интенсивной (глубокая работа с каждым резервистом, его развитие и целевое продвижение).

Внедрение приоритетного права резерва при замещении вакансий, создание индивидуальных программ развития, развитие проектного управления с участием резервистов и цифровизация кадровых процессов позволят преодолеть существующие барьеры. Только системный подход, объединяющий усилия федеральных и региональных органов власти, образовательных учреждений и самого кадрового резерва, обеспечит государственную службу квалифицированными, мотивированными и лояльными профессионалами, способными решать задачи социально-экономического развития регионов в условиях современных вызовов.

Список использованной литературы:

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации: федер. закон [от 27.07.2004 № 79-ФЗ] // Собрание законодательства РФ. 2004. № 31. Ст. 3215.
2. Аточкин В. А. Кадровый резерв на государственной гражданской службе: теория и практика формирования // Государственная служба. 2021. № 3. С. 42–48.

3. Башкирова Н. С. Оценка персонала в системе государственного управления: учеб. пособие. М.: РАГС, 2020. 256 с.
4. Охотский Е. А. Кадровая политика в системе государственного управления России: монография. М.: Дело, 2019. 312 с.
5. Стрелков Ю. А. Управление талантами в органах государственной власти: региональный аспект // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 1. С. 30–45.
6. Чугунов А. В. Цифровая трансформация кадровых процессов в государственном секторе // Журнал российского права. 2023. № 4. С. 50–62.
7. О дополнительных мерах по обеспечению открытости и прозрачности при замещении должностей государственной гражданской службы: указ Президента РФ [от 01.06.2023 № 406] // Собрание законодательства РФ. 2023. № 23. Ст. 4112.
8. Федеральный закон от 27.07.2004 № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2004. № 31. Ст. 3214.