

Ермаков О.И.,
магистрант факультета
государственного и муниципального управления
ИГСУ РАНХиГС
Россия, г. Москва

ЦИФРОВАЯ МЕРИТОКРАТИЧЕСКАЯ ПЛАТФОРМА КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

***Аннотация:** В статье обосновывается переход от разрозненных кадровых практик к системной модели выявления управленческих талантов. Автор представляет концепцию национальной образовательной платформы на базе нейросетей, графа памяти учащегося (LMG) и цифровых двойников. Модель позволяет вести человека от школы до трудоустройства, формируя индивидуальные траектории и ранжируя кандидатов для госслужбы по объективным данным. Делается вывод о практической значимости такого подхода для кадровой политики.*

***Ключевые слова:** государственная служба, кадровый резерв, цифровая платформа, искусственный интеллект, Learner Memory Graph, цифровой двойник, меритократия, профориентация.*

***Annotation:** The article substantiates the transition from fragmented personnel practices to a systematic model for identifying managerial talents. The author presents a concept of a national educational platform based on neural networks, a student memory graph (LMG) and digital twins. The model allows to guide a person from school to employment, forming individual trajectories and ranking candidates for civil service according to objective data. The conclusion is made about the practical significance of this approach for personnel policy.*

Keywords: *civil service, talent pool, digital platform, artificial intelligence, Learner Memory Graph, digital twin, meritocracy, career guidance.*

Система образования сегодня похожа на старый компьютер, который пытаются обновлять заплатками. Учебники пишутся по стандартам, которые устарели ещё до того, как попали в печать. Дети зубрят, сдают тесты, идут в вузы, а потом оказывается, что их знания никому не нужны. На рынке труда дефицит одних специалистов соседствует с переизбытком других. Причём этот разрыв с каждым годом только растёт. Работодатели жалуются, что выпускники не умеют применять знания на практике. Вузы жалуются, что в школы приходят слабо подготовленные абитуриенты. Школы жалуются на устаревшие стандарты. Круг замкнулся.

Но есть и другая проблема, о которой говорят реже. Государственная служба хронически недополучает управленцев. Кадровый резерв существует, но из него ежегодно выпадает до 15 % кандидатов по данным Минтруда. Кто-то уходит в бизнес, кто-то в регионы, кто-то просто разочаровывается в перспективах. И это при том, что государство тратит серьёзные деньги на их подготовку, обучение, стажировки.

Почему так происходит? Потому что мы оцениваем людей неправильно. Ассессмент-центры дают срез на сегодня, но не показывают, как человек развивался вчера и будет развиваться завтра. Тесты фиксируют ответы, но не мотивацию и не способность учиться на ошибках. Кейсы проверяют логику, но не стрессоустойчивость и не умение работать в команде. В итоге мы берём человека, который хорошо выглядит в момент собеседования, а через год оказывается, что он не тянет.

Я предлагаю не чинить старую систему по частям, а построить новую. Таковую, где нейросеть становится для каждого ученика персональным наставником. Не вместо учителя, а вместе с ним. Где каждый школьник с первого класса получает не просто оценки в дневник, а живой профиль своих

сильных сторон, интересов и возможностей. Где учитель освобождается от рутины проверки тетрадей и может заниматься тем, ради чего пошёл в профессию, живым общением и мотивацией.

Идея в том, чтобы человек шёл от школы до работы с цифровым сопровождением. Всё, что он делает, решает, выбирает, фиксируется. Не для тотального контроля, а чтобы помочь ему не потеряться в мире профессий. И чтобы государство, если ему нужны будут толковые управленцы, знало, кто есть кто и где они растут.

Теперь о том, как это выглядит на деле.

В основе платформы лежит Learner Memory Graph, или граф памяти ученика. Это не просто база данных, а живая модель, которая меняется каждый раз, когда ученик что-то делает. Открыл учебник, прочитал параграф, ответил на вопрос, пропустил занятие, сдал проект. Всё это становится узлом в графе. Связи между узлами показывают, как одно влияет на другое.

Пример. Ученик хорошо знает математику, интересуется историей, участвует в дебатах. Граф не просто хранит эти факты, а находит корреляции. Если у тысяч других ребят с похожими параметрами хорошо получалось на стажировках в госорганах, то для этого ученика система может предложить направление государственного управления. Не как приказ, а как один из вариантов, с объяснением, почему именно этот путь ему подходит.

Граф умеет ещё две важные вещи. Он отслеживает забывание. Если ученик не обращался к теме полгода, система это видит и при необходимости предлагает повторить. А ещё он отличает реальное знание от списывания. По тому, как человек решает задачу, сколько времени тратит, пользуется ли подсказками, переключается ли между окнами, система делает вывод, насколько ответ честный. Это особенно важно в эпоху, когда нейросети могут решать задачи за ученика.

Теперь про цифровой двойник. Это виртуальная копия ученика, которая имитирует его когнитивные особенности, скорость усвоения, утомляемость,

реакцию на стресс. Звучит сложно, но на практике даёт простые и полезные вещи. Прежде чем предложить ученику какой-то план обучения, система прогоняет его через двойника и смотрит, что будет. Если план слишком интенсивный, двойник показывает риск выгорания. Если слишком скучный, риск потери мотивации. И только потом система выдаёт рекомендацию реальному человеку. Это как симулятор жизни, только для образования и карьеры.

Профориентация. Сегодня в школе это в лучшем случае пара тестов и экскурсия на завод. Мы предлагаем другой уровень. Система собирает данные, анализирует поведение, интересы, результаты, даже с согласия ученика информацию из социальных сетей. На основе всего этого выдаёт 5-7 профессий с детальным обоснованием. Почему именно эти? Потому что они подходят по знаниям, по психологии, по склонностям.

Если среди рекомендаций появляется государственная служба, это не случайно. Система видит, что у человека есть задатки управленца, и предлагает этот путь. Даже если он сам об этом не думал. Потому что госслужба сегодня не выглядит привлекательно для многих молодых людей. Мы должны это менять. Платформа один из инструментов, чтобы показать, что госслужба может быть интересной и престижной карьерой.

Если человек выбирает этот путь, система строит для него дорожную карту. Какие предметы углубить, какие олимпиады пройти, на какие стажировки записаться, в какие вузы поступать. Карта не жёсткая, она корректируется по мере роста ученика. Например, если в 9-м классе он планировал идти на юриста, а в 10-м понял, что ему ближе экономика, система перестраивает траекторию. И не просто перестраивает, а объясняет, какие навыки уже наработаны и как их применить в новой сфере.

Теперь об отборе на госслужбу. Здесь мы используем объективные данные, а не субъективные мнения. Для каждой должности задаётся профиль требований. Например, для Минздрава это биология, обществознание,

высокий интеллект, стрессоустойчивость, моральная ответственность. Для экономического блока математика, аналитика, логика. Для управления персоналом коммуникабельность, эмпатия, организаторские способности.

Источников данных несколько. Это оценки с динамикой, не просто баллы, а как они менялись со временем. Это участие в олимпиадах и проектах, причём не только победы, но и сам факт участия говорит о мотивации. Это поведенческие индикаторы: прогулы, активность на уроках, выполнение домашних заданий. Это голосования за лидерские позиции. Если человек был старостой, его реальная работа оценивается и влияет на профиль. Это психологические тесты, которые проходят в игровой форме, без стресса и подготовки. Это оценки учителей по моральным качествам, честности, ответственности. И участие в социально значимых проектах, волонтерстве.

Все эти показатели сводятся в интегральный балл. Если человек набирает нужный порог, он попадает в кадровый резерв. Не просто попадает, а получает рекомендации, как дальше расти, чтобы стать более сильным кандидатом. Например, ему могут предложить дополнительные курсы по управлению, стажировку в конкретном ведомстве, наставника из числа опытных чиновников.

Доступ к данным строго по ролям. Министерство образования и Минцифры видят обобщённую статистику, чтобы понимать, какие направления популярны, где есть перекосы, какие регионы отстают. Министерство труда и конкретные ведомства получают доступ только к тем профилям, где человек дал согласие. Интеграция с ЕИСУКС и порталом «Госслужба» идёт автоматически. Никакого дублирования, никаких ручных вводов. Всё синхронизируется через API.

Психологическая поддержка. Мы не просто даём знания и строим карьеру. Мы отслеживаем состояние человека. ИИ-психолог анализирует поведение, тексты, активность в соцсетях, результаты опросников. Если видит тревожные сигналы, снижение активности, резкое ухудшение успеваемости,

предлагает помощь. Это могут быть техники релаксации, дыхательные упражнения, КПТ-дневник. При высоком риске рекомендует обратиться к живому психологу. Система работает не только с учениками, но и с родителями через семейный модуль.

Геймификация. Мы используем игровые механики, чтобы удерживать внимание, стимулировать конкуренцию, развивать навыки. Есть специальные игры, которые выявляют лидерские качества, стрессоустойчивость, способность работать в команде. Например, игра «Кораблекрушение» показывает, кто берёт на себя ответственность в критической ситуации. «Дилемма заключённого» выявляет склонность к кооперации или конкуренции. Результаты этих игр тоже идут в LMG и влияют на профиль.

Наставничество. Сейчас оно на госслужбе часто формально. Наставник числится, но реальной работы нет. Платформа даёт наставнику инструменты: он видит прогресс подопечного, получает рекомендации, что обсудить, как скорректировать план. Автоматизация рутины освобождает время для живого общения. Наставничество перестаёт быть нагрузкой и становится реальной помощью. Наставник может видеть, какие курсы прошёл подопечный, какие задания выполнил, где у него трудности. И на основе этих данных строить разговор.

Технологически всё строится на российских решениях: GigaChat, YandexGPT, ruBERT, российские облака. Шифрование, контроль доступа, фильтрация контента. Система масштабируется на миллионы пользователей. Это не прототип для одной школы, а архитектура для всей страны.

Какие эффекты я ожидаю? Мы начинаем готовить кадры не с момента приёма на работу, а с выбора профиля в школе. Это даёт запас в 5-10 лет. Мы уходим от субъективных конкурсов в пользу объективной оценки. Персонализированное сопровождение снижает текучесть. По опыту аналогичных проектов, потери кадрового резерва можно сократить на 10-15 %

за три года. А главное, мы создаём систему, где человек не бросается в неизвестность, а идёт по пути, который ему действительно подходит.

Начать можно с пилота в 3-5 регионах. Отработать процессы, собрать обратную связь, скорректировать алгоритмы. Нормативная база уже есть: ФЗ-79, ФЗ-58, стратегии цифровой трансформации. Дальше масштабирование.

Подводя итог: мы не просто автоматизируем существующие процессы. Мы переосмысливаем подход к кадрам в целом. От разрозненных практик к системной работе, от статичного портфолио к прогнозной аналитике, от поздней адаптации к раннему развитию. Это сложно, дорого и потребует времени. Но если мы не начнём сейчас, через 10-15 лет ситуация с кадрами в государственном управлении будет ещё сложнее.

Использованные источники:

1. Отчёт о ходе формирования кадрового резерва государственной гражданской службы Российской Федерации за 2024 год / Минтруд России. – М., 2025. – 34 с.
2. Стырин Е. М. Барьеры внедрения датацентричного государственного управления: опыт России // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2024. – Т. 21, № 1. – С. 61–81.
3. Талапина Э. В., Козяр Д. Ю. Проактивные государственные услуги: на пути к алгоритмизации // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2023. – № 2. – С. 7–32.
4. World Bank. Interoperability: Towards a Data-Driven Public Sector. – Washington, DC: World Bank, 2022. – 113 p.
5. Стырин Е. М., Рыбушкина Я. А., Санина А. Г. Цифровое доверие как ключевой фактор в формировании датацентричного государственного управления // Государство и граждане в электронной среде. – 2024. – Вып. 7. – С. 13–23.

6. Лебедева Е. П., Ковалева Е. В., Кондратенко Т. В. Наставничество как технология профессионального развития государственных служащих // Управление персоналом. – 2021. – № 8. – С. 56–62.
7. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных» (с изм. и доп.) // Собрание законодательства РФ. – 2006. – № 31 (1 ч.). – Ст. 3451.
8. Синягин Ю. В. Ресурсный подход к оценке управленческих компетенций // Управленческое консультирование. – 2022. – № 3. – С. 45–58.
9. Анцупов А. Я. Модульные социотестовые методики комплексной оценки кандидатов на государственную службу // Социология власти. – 2023. – № 4. – С. 112–125.
10. Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Собрание законодательства РФ. – 2024. – № 20. – Ст. 2721.
11. Распоряжение Правительства РФ от 16 марта 2024 г. № 637-р «О стратегическом направлении в области цифровой трансформации государственного управления» // Собрание законодательства РФ. – 2024. – № 14. – Ст. 2075.
12. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».