

*Горькова И.А.,  
студент магистратуры  
3 курс, факультет «Управления»  
НИУ РАНХиГС  
Россия, г. Нижний Новгород  
Научный руководитель: Ломовцева Анна Витальевна*

**ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ В СОВРЕМЕННОЙ ПРАКТИКЕ РАБОТЫ С  
КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ГОСУДАРСТВЕННОЙ И  
МУНИЦИПАЛЬНОЙ СЛУЖБЫ НА ПРИМЕРЕ НИЖЕГОРОДСКОЙ  
ОБЛАСТИ**

***Аннотация:** Статья посвящена анализу зарубежной практики работы с кадровым резервом государственных и муниципальных служащих и возможности ее применения на территории субъекта Российской Федерации с целью совершенствования кадровой политики государственной службы.*

***Ключевые слова:** кадровый резерв, государственная служба, команда правительства, повышение квалификации.*

***Annotation:** The article is devoted to the analysis of foreign practice of working with the personnel reserve of state and municipal employees and the possibility of its application in the territory of the subject of the Russian Federation in order to improve the personnel policy of the civil service.*

***Key words:** personnel reserve, public service, government team, professional development.*

В настоящее время любое государство заинтересовано в поиске оптимального решения проблемы обеспечения профессиональными и высокоэффективными кадрами аппарата управления с учетом национальных особенностей, в контексте актуальных задач, стоящих перед ним на

современном этапе развития. Зарубежными странами накоплен определенный опыт решения подобных задач, в том числе в сфере работы с кадровым резервом, который может быть адаптирован для применения на территории Российской Федерации с целью повышения качества работы института резерва управленческих кадров, как в долгосрочной перспективе, так и для решения оперативных проблем.

Исследования отечественных ученых показали, что Российская Федерация характеризуется значительным превышением общемирового показателя соотношения количества государственных и муниципальных служащих к численности населения. [4, с.144-145]

Самостоятельно рассчитать данный показатель достаточно сложно, это связано с тем, что национальная статистика в разных государствах имеет свои особенности, однако даже самый консервативный анализ показывает, что Россия входит в 10-ку стран с наибольшей долей служащих в общей численности работающего населения (~ 30%). [4, с.145]

Современные статистические данные подтверждают данный факт на региональном уровне, в том числе. Например, прирост численности работников государственных органов власти и органов местного самоуправления на территории Нижегородской области в период с 2010 (37052 чел.) по 2018 год (48271) составил: 30,27%. [6]

На 10 000 человек постоянного населения в Нижегородской области приходится 150 государственных и муниципальных служащих, это выше среднего по стране (143 служащих на 10 000 человек) и 4-ое место в Приволжском федеральном округе по данному показателю (по состоянию на 03.04.2019). [6]

В связи со всеми вышеперечисленными фактами любое исследование, направленное на повышение эффективности системы подготовки кадрового резерва государственной и муниципальной службы является актуальным, поскольку от профессионализма и компетенций, вступающих в должность

служащих, напрямую зависит рациональность принимаемых управленческих решений, оказывающих непосредственное влияние на качество и уровень жизни населения. Институт резерва управленческих кадров по-прежнему представляет собой малоизученный, но эффективный компонент кадровой политики государства, исследование которого способно существенно повысить уровень подготовки и, как следствие, работы настоящих резервистов.

Анализ современной работы региональных властей с кадровым резервом показывает, что на территории Нижегородской области данный вопрос активно обсуждается, а механизмы формирования самого резерва постоянно совершенствуются. Например, в мае 2018 года свое развитие получила программа «Команда Правительства», одной из основных задач ее реализации является подготовка и назначение резервистов на должности руководителей и заместителей руководителей органов исполнительной власти и органов местного самоуправления Нижегородской области. [7]

Данное направление называется «База перспективных специалистов и управленцев», в нее включаются только те граждане, которые зарегистрировались на портале, заполнили резюме и прошли первичный отбор. Формирование данной базы обусловлено стремлением власти повысить качество кадрового состава государственной и муниципальной службы, раскрыть потенциал перспективных руководителей, оперативно замещать ключевые управленческие должности региона лицами, обладающими требуемыми профессионально-деловыми и личностными характеристиками. С оценочными и отборочными процедурами проекта наиболее подробно можно ознакомиться непосредственно на портале программы. [7]

Однако такой масштабный проект как «Команда Правительства» занимается подготовкой резервистов только для занятия центральных должностей региона, а в ее первый состав вошло всего лишь 18 человек, которые были отобраны из более 10 тысяч кандидатов.

Стандартный конкурс на включение в кадровый резерв того или иного органа государственной власти по-прежнему остается основным инструментом формирования наиболее подготовленной к службе и мотивированной категории сотрудников. Если рассматривать недостатки конкурсной основы включения в резерв, то ее ключевым минусом является отсутствие дальнейшей работы с отобранным составом. Она предоставляет резервисту только статус и надежду быть назначенным на должность в случае появления вакансии, но не оказывает должного воздействия на развитие его профессиональных навыков и компетенций.

Для разработки предложений по внедрению зарубежных практик работы с кадровым резервом на территории Нижегородской области необходимо рассмотреть специфику организации данной деятельности на примере конкретных государств и возможность ее применения с учетом национальных и региональных особенностей нашей страны.

Особого внимания заслуживает Школа государственного управления и промышленного менеджмента в Японии, выпускники которой – это будущие политические и экономические лидеры страны. Применяемая программа образования полностью ориентирована на освоение исключительно практических навыков, поэтому теоретические дисциплины изучаются самостоятельно, так как учащиеся Школы уже имеют высшее образование, а значит, умеют усваивать материал без посторонней помощи. [5, с.247]

Отличительными чертами практических занятий является наличие в помещении круглого стола, микрофонов и телекамер, что соответствует основной цели заведения – подготовка управленческих кадров для занятия высших государственных должностей в долгосрочной перспективе. Значительным преимуществом выступает также тот факт, что занятия проводятся личностями, обладающими требуемыми в Школе компетенциями и практическими навыками, а именно: руководителями политических партий, министрами, президентами крупных компаний и банков, известными

журналистами. Стоит отметить, что подготовка резервистом может осуществляться как коллективно, так и в индивидуальном порядке. [5, с.248]

Применение данной практики на территории Нижегородской области возможно в рамках проекта «Команда Правительства», так как описанный выше опыт согласуется с пунктом 4.4. «Положения о формировании резерва управленческих кадров Нижегородской области «Команда Правительства», в котором сказано, что подготовка и личностно-профессиональное развитие резервистов может проходить в формате индивидуального или группового консультирования, специальных программ подготовки. [2]

Нижегородская область также может выступать экспериментальным регионом, практикующим пилот программы «Быстрый поток», практика применения которой в родной стране – Великобритании – уже доказала свою эффективность. Этот инструмент согласуется с существующим в России конкурсным механизмом на включение в резерв государственных служащих. [1]

Суть программы заключается в том, что успешные кандидаты, которые были отобраны в рамках программы, после поступления на службу активно переводятся из одной государственной структуры в другую в течение 5-ти лет для приобретения опыта. По истечению указанного срока они выходят из программы и строят свою карьеру уже в соответствии с общими принципами государственной службы. [3, с.47]

В условиях российской действительности и особенной государственной службы «Быстрый поток» может выглядеть следующим образом: из включенных в кадровый резерв кандидатов будут отобраны несколько человек, которые затем займут должности в тех министерствах, на которые претендовали. В последующие 5 лет они должны будут сменить 3-4 министерства в плане работы. Полученный опыт не только позволит им ознакомиться с различными аспектами деятельности в органах исполнительной власти субъекта Российской Федерации (в нашем случае –

Нижегородской области), но и повысит их ценность, универсальность как специалистов, при рассмотрении кандидатуры на ту или иную должность уже в качестве постоянного места работы.

Особый интерес представляют различные программы по повышению квалификации государственных служащих, включенных в резерв. Например, в США данные проекты реализуются Вашингтонским институтом управления, Институтом государственной политики, Профессиональным институтом Американской ассоциации управления. Обучение резервистов осуществляется в данных заведениях курсами длительностью в 3 либо 7 недель. [5, с.248]

Университеты и институты Нижегородской области тоже активно занимаются повышением квалификации государственных служащих. Так, ярким примером является факультет «Высшая школа государственного управления» Нижегородского института управления – филиала РАНХиГС. Реализуемые программы можно адаптировать к обучению резервистов, чтобы повысить их уровень теоретической осведомленности и практических навыков в сфере государственной и муниципальной службы.

Таким образом, отдельные практики зарубежных стран могут быть реализованы на территории Нижегородской области в целях совершенствования механизма работы с кадровым резервом государственных и муниципальных служащих. Несмотря на существующие «пробелы» в системе формирования кадрового резерва государственной и муниципальной службы, данная технология все же поддерживает постоянное и качественное наполнение состава сотрудников государственной службы и органов местного самоуправления. Именно поэтому ее активное развитие способно сделать институт резерва управленческих кадров одним из высокоэффективных механизмов подготовки служащих, как на региональном, так и на федеральном уровне, в том числе с помощью зарубежного опыта.

### **Использованные источники:**

1. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ // СПС КонсультантПлюс.
2. Распоряжение губернатора Нижегородской области от 14.05.2018 № 829-р «О формировании резерва управленческих кадров Нижегородской области «Команда Правительства» и конкурсе на должность министра Нижегородской области (с изменениями на 4 апреля 2019 года) // Официальный сайт Правительства Нижегородской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://government-nnov.ru/?id=213818>
3. Гавва Н.С. Особенности формирования кадрового резерва на государственной службе в Российской Федерации и зарубежный опыт // Центральный научный вестник. — 2017. — № 11. — С. 46-48. — URL <https://elibrary.ru/item.asp?id=29317337>
4. Графова А.С. Оптимизация формирования кадрового резерва на государственной гражданской службе // Государственное и муниципальное управление XXI веке: теория, методология, практика. Сборник материалов XXVIII Международной научно-практической конференции. — 2017.— С. 144-150.
5. Стукало М. Г. Зарубежный опыт организации работы с кадровым резервом на государственной (публичной) службе // Молодой ученый. — 2017. — №51. — С. 247-249. — URL <https://moluch.ru/archive/185/47434/>
6. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.gks.ru/folder/11191?print=1> (дата обращения: 25.11.2019)
7. Официальный портал проекта «Команда Правительства» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://hr.government-nnov.ru/> (дата обращения: 26.11.2019).