

Лявданская Анна Алексеевна

Магистрант

Направление: Государственное и муниципальное управление

Магистерская программа: Государственная и муниципальная служба

Инновационный потенциал кадрового резерва государственной гражданской службы: проблемы формирования и векторы развития в условиях цифровой трансформации

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты формирования кадрового резерва государственной гражданской службы Российской Федерации. Анализируются дисфункции существующей системы резервирования, включая формализм процедур отбора, низкую прозрачность и ограниченные возможности карьерного продвижения для рядовых служащих. Обосновывается необходимость перехода к инновационной модели кадрового резерва, интегрирующей цифровые инструменты оценки персонала, предиктивную аналитику и индивидуализированные траектории профессионального развития. Предлагаются направления совершенствования кадровой политики в данной сфере с учётом современных вызовов государственного управления.

Ключевые слова: кадровый резерв, государственная гражданская служба, цифровая трансформация, кадровая политика, профессиональное развитие, предиктивная аналитика, карьерное продвижение.

Актуальность исследования системы кадрового резерва государственной гражданской службы обусловлена необходимостью обеспечения устойчивости и эффективности государственного аппарата в условиях усложнения социально-экономических задач и глобальных вызовов. Как отмечается в современных исследованиях, в условиях цифровой трансформации акцент в кадровой политике смещается от традиционных процедур к созданию адаптивных и предиктивных

механизмов развития человеческих ресурсов. Кадровый резерв призван выполнять ключевую функцию - формирование стратегического кадрового потенциала, способного оперативно замещать вакантные должности и обеспечивать преемственность управленческих решений.

Однако практика функционирования кадрового резерва в органах государственной власти демонстрирует наличие системных проблем, снижающих его эффективность. По данным социологических исследований, до трети государственных служащих не видят возможностей для карьерного роста, что свидетельствует о низком восприятии кадрового резерва как реального инструмента должностного продвижения. В этой связи целью настоящей работы является комплексный анализ проблем формирования кадрового резерва и обоснование инновационных подходов к его развитию в контексте цифровизации государственного управления.

В российском научном дискурсе проблематика кадрового резерва государственной службы рассматривается в различных предметных плоскостях. Как справедливо отмечает Г.А. Борщевский, для юристов кадровый резерв выступает легитимным способом доступа граждан к государственной службе, для политологов - примером функционирования бюрократических структур, для экономистов - показателем оптимизации затрат на государственное управление, а для социологов - инструментом личностного и профессионального роста [2, с. 12].

Междисциплинарный характер проблемы не исключает, однако, наличия общих дисфункций, характерных для системы кадрового резервирования в целом. Анализ эмпирических исследований, проведённых Финансовым университетом при Правительстве РФ, позволяет выделить следующие системные проблемы: отсутствие прозрачности и объективности в проведении конкурсных процедур, формальный характер процедур аттестации, низкий потенциал использования традиционных кадровых резервов, а также отсутствие норм учёта индивидуального вклада служащих в выполнение задач структурного подразделения [3, с. 282].

Особого внимания заслуживает феномен «карьерной пассивности», фиксируемый в исследованиях О.В. Рогач и П.В. Разова. Согласно полученным

данным, среди государственных служащих распространены низкие оценки перспектив должностного роста и отсутствие активных действий по планированию карьеры [6]. Это свидетельствует о том, что кадровый резерв воспринимается не как реальный механизм профессионального развития, а как формальная процедура, не гарантирующая фактического продвижения.

Проблема доступа к кадровому резерву является одной из наиболее острых в современной кадровой практике. Как показывают интервью с государственными служащими, существует устойчивое восприятие резерва как инструмента, доступного «только для своих», что ставит под сомнение связь между нахождением в резерве и дальнейшей карьерой в органах власти. Данный феномен коррелирует с более широкой проблемой формализации кадровых процедур, когда конкурсные механизмы, призванные обеспечивать открытость, фактически становятся инструментом манипуляции со стороны руководства.

Дополнительным ограничением выступает кадровый консерватизм, выражающийся в слабом использовании механизмов горизонтальной и вертикальной ротации. Как отмечается в исследованиях, возможности перемещения сотрудников между различными уровнями публичной власти остаются ограниченными, что снижает мобильность кадрового резерва и его способность обеспечивать оперативное замещение должностей.

Преодоление выявленных дисфункций требует перехода к новой модели кадрового резерва, интегрирующей цифровые инструменты и современные HR-технологии. Мировая и отечественная практика свидетельствуют о необходимости смещения акцентов от формального резервирования к формированию «цифрового талант-менеджмента», включающего:

Использование предиктивной аналитики для оценки потенциала сотрудников и прогнозирования их профессионального развития. Внедрение интеллектуальных платформ позволяет повысить объективность кадровых решений и обеспечить соответствие кадрового состава вызовам «цифрового государства» [4, с. 126].

Индивидуализацию траекторий профессионального развития на основе данных о компетенциях, опыте и карьерных предпочтениях резервистов. Как отмечают

эксперты ВШГУ Президентской академии, комплексный подход к оценке компетенций, учёту опыта и личностно-профессиональному развитию становится ключевым условием эффективности кадрового резерва.

Централизацию кадровой работы как инструмент стандартизации процессов управления персоналом и обеспечения прозрачности траекторий должностного продвижения. Создание единого контура планирования карьеры позволяет минимизировать влияние субъективных факторов и обеспечить равный доступ к кадровому резерву [5].

Важным фактором инновационного развития выступает обновление нормативно-правовой базы. В частности, Указ Президента РФ от 22 января 2024 г. № 6 «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации» установил новые требования к кандидатам, включая прохождение военной службы, и определил механизмы представления кандидатур [1]. Однако, как показывает практика, формальное обновление законодательства без изменения кадровой культуры и технологий не способно обеспечить качественного прорыва в эффективности резервирования.

Проведённый анализ позволяет сформулировать следующие выводы и предложения по использованию полученных научных результатов:

Существующая система кадрового резерва государственной гражданской службы характеризуется наличием системных дисфункций, включая формализм отбора, низкую прозрачность процедур, ограниченный доступ для рядовых сотрудников и карьерную пассивность служащих.

Ключевым направлением совершенствования кадрового резерва является переход от традиционной, административной модели к инновационной, интегрирующей цифровые инструменты оценки и развития персонала.

Практическая реализация инновационной модели предполагает: внедрение предиктивной аналитики и интеллектуальных платформ для оценки потенциала; индивидуализацию траекторий профессионального развития резервистов; централизацию кадровой работы для обеспечения прозрачности и стандартизации процессов; развитие механизмов горизонтальной и вертикальной ротации.

Полученные результаты могут быть использованы в деятельности кадровых служб государственных органов при совершенствовании процедур формирования и использования кадрового резерва, а также в образовательных программах подготовки управленческих кадров для государственной службы.

Литература

1. Указ Президента РФ от 22.01.2024 № 61 (ред. от 31.12.2025) «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации» (вместе с «Положением о федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации», «Положением о порядке представления государственными гражданскими служащими Российской Федерации, гражданами Российской Федерации, претендующими на включение в федеральный кадровый резерв на государственной гражданской службе Российской Федерации, сведений о доходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера и о порядке осуществления проверки достоверности и полноты представленных сведений») / Собрание законодательства Российской Федерации, 29 января 2024 г. № 5 ст. 663
2. Борщевский Г.А. Федеральный резерв госслужбы как завершающий элемент кадровой вертикали // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 2. С. 7–40.
3. Геращенко И.Н. Кадровое планирование в системе государственной гражданской службы: современные подходы к формированию кадрового резерва / Актуальные направления научных исследований: перспективы развития: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 22 января 2026 года. – Чебоксары: ООО «Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2026. С. 282-286.
4. Какадий И.И., Атаманова К.Д. Современные пути формирования кадрового резерва государственной службы в Российской Федерации // Вестник Академии права и управления. 2025. № 4(85). С. 126–131.

5. Мурашова Д.Ю., Сорокина Л.А. Формирование кадрового резерва на государственной гражданской службе / Теория и практика современной аграрной науки: Сборник III национальной (всероссийской) научной конференции с международным участием, Новосибирск, 28 февраля 2020 года. Том 3. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2020. С. 854-857.

6. Рогач О.В., Разов П.В. Дисфункции кадровой работы в государственных органах власти // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2026. №16(3). С. 64-72.

@Бюллетень магистранта 2026 №5