

Подготовка управленческих кадров
Training of management personnel

УДК 316

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-190-202

Потенциал использования кадровых резервов на государственной службе¹

Рогач Ольга Владимировна²

Доктор социологических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [2618-6681](#), ORCID: [0000-0002-3031-4575](#), OVRogach@fa.ru

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, РФ.

Разов Павел Викторович

Доктор социологических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [9488-2829](#), ORCID: [0000-0003-2714-8622](#), PV.Razov@fa.ru

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, РФ.

Аннотация

В условиях новых глобальных вызовов и, как следствие, усложнения социально-экономических задач требуется пересмотр традиционных технологий кадровой работы в органах власти, поиск предиктивных механизмов профессионального и личностного развития государственных служащих, способных снизить уязвимость государственного аппарата к внешним шокам. В данном контексте особое значение приобретает работа с кадровыми резервами на государственной службе как инструмент закрепления и продвижения в органах власти специалистов, которые могут с высокой степенью эффективности решать профессиональные задачи служебной деятельности. Цель статьи заключается в анализе потенциала кадровых резервов в органах государственной власти на основе оценки контингента служащих. Ключевой метод исследования — очные полуструктурированные интервью с государственными служащими федеральных органов исполнительной власти (n=9). Результаты исследования показали формализм оценки для выявления перспективных и заинтересованных в долгосрочной карьере сотрудников. В мнении государственных служащих прослеживается позиция карьерной пассивности (низкие оценки перспектив должностного роста, сложности карьерного продвижения, отсутствие активных действий по планированию карьеры). Общее восприятие эффективности кадровых резервов демонстрируют амбивалентный характер. С одной стороны, высказывалось мнение о высокой эффективности использования данной технологии в органах государственной власти; с другой — отмечались ограничения входа рядовых сотрудников в число резервистов («только для своих»), ставилась под сомнение связь между нахождением в резерве и дальнейшей карьерой в органах власти. Наличие барьеров входа в контингент резервистов, а также сниженные возможности ротации иллюстрируют наличие системных дисфункций в работе кадровых служб. Отмечаемый в ряде случаев консерватизм кадровой культуры актуализирует запрос на централизацию кадровой работы как инструмент стандартизации процессов управления персоналом в органах власти, обеспечения прозрачности траекторий должностного продвижения сотрудников, формирования единого контура планирования карьеры.

Ключевые слова

Кадровый резерв, служебная деятельность, оценка, государственная служба, централизация кадровой работы, профессиональное развитие.

Для цитирования

Рогач О.В., Разов П.В. Потенциал использования кадровых резервов на государственной службе // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 116. С. 190–202. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-190-202

Potential for the Use of Personnel Reserves in the Civil Service³

Olga V. Rogach⁴

Dr.Sci. (Sociology), Associate Professor, ORCID: [0000-0002-3031-4575](#), OVRogach@fa.ru

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation.

Pavel V. Razov

Dr.Sci. (Sociology), Professor, ORCID: [0000-0003-2714-8622](#), PV.Razov@fa.ru

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation.

Abstract

In the context of new global challenges and consequently the increasing complexity of socio-economic issues, it is necessary to revise traditional personnel management practices in government bodies and seek predictive mechanisms for the professional and personal development of civil servants that can reduce the vulnerability of the state apparatus to external shocks. In this context, working with personnel reserves in the civil service is particularly important as a tool for retaining and promoting specialists within government bodies who are capable of effectively solving professional tasks in their official capacity. The aim of this article is

¹ Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета.

² Корреспондирующий автор.

³ The article was prepared based on the results of research carried out at the expense of budgetary funds under the state assignment of the Financial University.

⁴ Corresponding author.

to analyze the potential of personnel reserves in government bodies based on assessments of the contingent of employees. The key research method was face-to-face semi-structured interviews with civil servants of federal executive bodies (n=9). The results of the study demonstrated a formalistic assessment to identify promising employees interested in a long-term career. The opinions of civil servants reveal a position of career passivity (low assessments of career advancement prospects, difficulties in career advancement, and a lack of active career planning). The overall perception of the effectiveness of personnel reserves demonstrates ambivalence. On the one hand, the high effectiveness of this technology in government agencies has been expressed; on the other — restrictions on entry of ordinary employees into the reservists (“only for insiders”) have been noted, and the connection between being in the reserve and a subsequent career in government has been questioned. The existence of barriers to entry into the reservist contingent as well as reduced opportunities for rotation illustrate the existence of systemic dysfunctions in the work of HR departments. The conservatism of HR culture, noted in some cases, highlights the need for centralized HR work as a tool for standardizing HR management processes in government agencies, ensuring transparency of employee promotion trajectories, and establishing a unified career planning framework.

Keywords

Personnel reserve, service activities, assessment, civil service, centralization of personnel work, professional development.

For citation

Rogach O.V., Razov P.V. (2026) Potential for the Use of Personnel Reserves in the Civil Service. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 116. P. 190–202. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-116-2026-190-202

Дата поступления/Received: 12.01.2026

Введение

Комплекс социально-экономических проблем, актуализированный в современной политической повестке, обращает внимание исследователей и практиков на качественные характеристики управленческого корпуса органов государственной власти. Новые вызовы требуют пересмотра традиционных технологий кадровой работы властных структур, поиска предиктивных механизмов профессионального и личностного развития государственных служащих, способных снизить уязвимость государственного аппарата к внешним шокам [Купряшин 2023]. В данном контексте особое значение приобретают инструменты работы с кадровым потенциалом контингента служащих органов власти, направленные не просто на приведение их компетенций в соответствие с уровнем сложности профессиональных задач; а скорее на формирование специалиста нового формата, способного предугадывать возможные проблемы и решать их с минимальными издержками [Смирнов 2025].

Можно предположить, что таким предиктивным механизмом работы с кадровым корпусом в органах государственной власти выступает кадровое резервирование. В труде К.О. Кононенко делается вывод, что функциональное значение кадровых резервов представляется существенно шире, чем обеспечение карьерной мобильности специалистов. Речь здесь идет об управлении талантами, удержании перспективных работников, о развитии их способности эффективно решать задачи государственной значимости и нести ответственность перед обществом [Кононенко 2025]. Такая интерпретации роли кадровых резервов на государственной службе позволяет сместить фокус оценки с навыков и умений служащих и акцентировать внимание на мотивации специалистов к продуктивной работе [Kotlyar 2018], готовности принимать стратегические решения в условиях высокой неопределенности. Расширяя данный тезис можно отметить, что рациональное использование в системе публичной власти потенциала кадрового резервирования способно нивелировать нарушения в профессиональной идентичности служащих, что позволяет управленческому аппарату с большим успехом следовать идеям общественного служения [Neo et al. 2023].

По мнению экспертов, в системе государственной службы кадровый резерв отражает профессиональную и социальную зрелость специалистов управленческого звена, где ценности публичного управления интегрированы в инновационные решения и практики [Татарина, Масленникова 2021]. Кадровый состав государственной службы находится в непрерывном развитии, что делает невозможным формирование кадровых резервов без стратегического анализа

детерминант профессионального благополучия служащих органов власти, их карьерных планов и организационно-административных ресурсов профессионального совершенствования [Rodrigues et al. 2016; Klatt, Fairholm 2022].

Вместе с тем существуют определенные дисфункции в работе кадровых служб, последствия которых находят отражение в отрицательной динамике численности кадрового корпуса государственной службы. Согласно приведенным И.Б. Шебураковым данным, отток кадров из органов государственной власти находится на уровне 16%, что превышает среднестатистические российские показатели и общемировые тенденции в 2,5–3 раза. Текучесть кадров в большей степени касается молодых специалистов: в данном возрастном сегменте отток кадров составляет до 26%; при этом наибольшая доля ушедших с государственной службы приходится на первый год работы (до 62%). Высокий уровень текучести управленческих кадров приводит к искажению социально-демографического профиля служащих, смещая возрастной порог в сторону зрелых работников (41 год и старше), численность которых демонстрирует прирост на 7%, тогда как доля молодых специалистов до 40 лет снизилась на 11%⁵. Старение кадрового корпуса государственной службы требует пересмотра технологий работы по привлечению молодых специалистов, актуализируя возможности кадровых резервов в данном направлении. Речь может идти о нивелировании рисков потери управленческого опыта, повышении мотивации служащих, ускорении их профессиональной и карьерной мобильности. Таким образом, разработка и усовершенствование механизмов подготовки, отбора и развития кадрового резерва приобретают особую значимость для стабильности системы государственного управления.

В ряде научных исследований потенциал кадровых резервов связывают с минимизацией сроков и затрат на формирование профессионального кадрового корпуса государственной службы. Такой подход фокусирует внимание на каналах наполнения кадровых резервов. В частности, в своей работе А.П. Макушева делает вывод о перспективности стажировок как каналов пополнения кадрового резерва, отличающегося низкими затратами ресурсов. По мнению ученого, стажировка, будучи временной деятельностью, нацелена на погружение работника в профессиональную среду для усвоения теоретических знаний и прикладных умений, которые требуются для эффективного выполнения задач служебной деятельности [Макушева 2024]. Расширение каналов привлечения резервистов (конкурсная основа, стажировки и пр.) позволяет обеспечить принцип открытых возможностей, который легитимирует карьерные продвижения в органах публичной власти [Лавров, Крыштановская 2023].

Институциональный подход к изучению потенциала использования кадровых резервов на государственной службе позволяет позиционировать эффекты от стратегического кадрового планирования как ключевые детерминанты роста конкурентоспособности государственной службы как места профессиональной самореализации специалистов (мезоуровень — рынок труда) и как института государственного управления (макроуровень — государство). Однако обратной стороной институализации кадровой работы в органах публичной власти становятся ярко выраженные особенности правового обеспечения работы кадровых служб по установлению способностей (квалификации, компетенций) при отборе резервистов, их продвижении и закреплении на разных уровнях государственной власти. Кроме того, специфика формирования политической элиты определила возможность сосуществования двух видов кадровых резервов: для государственных служащих в целом и федеральные резервы управленческих кадров как программы подготовки лидеров государственной службы под патронажем Президента Российской Федерации [Комиссаров, Брызгалин 2022; Борщевский 2024].

⁵ Шебураков И. Не числом, а умением: станут ли чиновники эффективнее после сокращения на 10%? // ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/opinions/22496715> (дата обращения: 10.01.2026).

В современных условиях актуальность приобретают вопросы централизации кадровой работы в органах государственной власти, которые рассматриваются в том числе в контексте необходимости снижения ряда деструктивных проявлений в системе формирования кадровых резервов. По мнению экспертов, преимуществами централизации работы кадровых служб могут стать: сокращение сроков замещения должностей, повышение независимости и объективности оценки потенциала кандидатов и сотрудников, формирование единого межведомственного федерального кадрового резерва [Сладкова и др. 2024]. В то же время централизация кадровых функций в «единой кадровой службе» создает риск минимизации учета персонифицированного запроса государственного служащего (например, неприятие личных ситуативных обстоятельств сотрудников).

Таким образом, в современных исследованиях большое внимание уделяется различным областям кадровой политики в органах государственной власти, однако значительно меньшее количество работ освещают субъективную позицию государственных служащих в части формирования кадрового резерва. Эмпирические лакуны снижают релевантность практических рекомендаций по развитию кадрового потенциала публичных органов власти и технологий долгосрочного карьерного планирования в государственных структурах.

Методология исследования

Цель исследования заключается в анализе потенциала кадровых резервов в органах государственной власти на основе оценок контингента государственных служащих. Ставятся задачи по оценке:

- 1) эффективности работы кадровых служб в части формирования кадрового резерва;
- 2) удовлетворенности возможностями вхождения в федеральный кадровый резерв, горизонтальной ротации, продвижения в должности;
- 3) эффективности использования технологии кадрового резервирования на государственной службе в целом.

При подготовке материалов статьи авторы опирались на качественные методы исследования, что обусловлено сложностью поставленных задач, необходимостью получения глубинных мнений и пояснений информантов. В статье представлены результаты очных полуструктурированных интервью с государственными служащими федеральных органов исполнительной власти (n=9), проведенных в декабре – январе 2026 года. Рекрутинг информантов осуществлялся посредством личного обращения к «нулевым» информантам и далее «снежным комом» (просьба к информантам предложить кандидатуры для участия в сборе информации).

Профиль информантов по группам должностей представлен следующим образом:

- старшие должности — 2 человека;
- высшие должности — 2 человека;
- ведущие должности — 3 человека;
- главные должности — 2 человека.

Все информанты обладают стажем работы в органах государственной власти не менее 5 лет, возрастной диапазон — 25–60 лет. Эмпирической базой послужили федеральные органы: Управление делами Президента Российской Федерации, Администрация Президента Российской Федерации, Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.

Ограничение исследования: полученные результаты отражают субъективные позиции информантов и требуют дальнейшей верификации на более широких количественных выборках.

Результаты исследования

В ходе исследования информанты обозначили риски текучести кадров и оттока молодых специалистов, обусловленные достаточно сложными условиями прохождения по карьерной лестнице. В субъективном восприятии профессиональной деятельности прослеживается проблема пассивности, касающаяся оценок перспектив должностного роста, отсутствия активных действий по планированию карьеры (вариативность ответов «ничего не планирую»). Можно предположить, что ввиду некоторой инертности государственных служащих кадровые службы должны более активно задействовать инструменты карьерного планирования, интегрирующие технологии профессионального развития и ротации в контекст кадровых резервов. Актуальность данного предложения обусловлена тем фактом, что большинство информантов заинтересовано в профессиональном развитии, оставаясь в своем органе власти. Дальнейшая верификация вывода на более широких количественных выборках может показать расхождение результатов, однако массовые опросы государственных служащих, представленные в различных эмпирических исследованиях, в целом показывают высокий уровень лояльности сотрудников.

Специфика работы кадровых подразделений органов власти с кадровыми резервами предполагает проведение на первом этапе его формирования оценки контингента государственных служащих для выявления перспективных и заинтересованных в долгосрочной карьере сотрудников. Чаще всего в оценочных мероприятиях для установления уровня развития профессиональных компетенций применяются инструменты тестирования. В дополнение к тестовому формату проводятся собеседования, что позволяет более точно установить мотивационный профиль государственного служащего, его личностные и деловые качества. В зарубежной практике в процедурах оценивания особое внимание уделено личностным качествам государственного служащего [Barfort et al. 2019].

Вместе с тем информанты в авторском исследовании отмечают формальность данных процедур. В ходе полуструктурированных интервью были даны следующие уточнения: *«Оценивают нас формально»; «чрезмерная бюрократия в кадровых процедурах»; «вся процедура для галочки, что работа ведется».*

Задача кадровых служб на втором этапе формирования кадровых резервов состоит в определении пула специалистов, отличающихся как высоким качеством реализации управленческих функций, так и долгосрочностью своих карьерных установок. В ходе интервью было высказано мнение о суженных возможностях вхождения в резерв; недостаточном уровне удовлетворенности существующей ротацией кадров. Наличие барьеров входа в контингент резервистов, а также сниженные возможности горизонтальной и вертикальной ротации говорят о системной дисфункции в работе кадровых служб. В репликах информантов доминировало следующее мнение: *«Кадровый резерв только для продвижения своих»; «этот карьерный лифт доступен не всем».*

Полагаем, что государственные служащие, которые обладают высоким потенциалом для профессионального и карьерного роста, сталкиваясь с отсутствием возможности включиться в практики кадрового резервирования, в большей степени подвержены профессиональному выгоранию и стремлению в конечном счете продолжить карьеру в иных сферах деятельности.

Авторское исследование частично подтверждает данный вывод. В ответах информантов звучали следующие оценочные позиции: *«Поддержка “своих” сотрудников в продвижении по должности»; «в моем подразделении отсутствуют возможности для продвижения в должности»; «рост только в переделах отдела и все»; «нереально занять должность начальника управления, там только свои».*

Третьим блоком работы с кадровым резервом выступают программы профессионального развития служащих органов власти. Согласно данным официальной статистики на 2022 год (отметим, что данные за период 2023–2025 гг. на официальном сайте Федеральной службы статистики не представлены), получили дополнительное профессиональное образование 109417 тыс. государственных служащих федеральных органов власти. Это составляет 24,1% от общей численности работников, замещавших государственные должности и должности федеральной государственной гражданской службы. В динамике с 2005 года данный показатель демонстрирует нестабильный, но рост (15,2% vs 24,1%). Из числа тех, кто получал дополнительное профессиональное образование, 97,2% — государственные служащие, прошедшие курсы повышения квалификации; 2,8% прошли профессиональную переподготовку. Стоит отметить, что данные пропорции стабильны для кадрового корпуса государственной службы. До 2016 года сохранялся незначительный процент (0,1%) государственных служащих, получивших дополнительное профессиональное образование за пределами территории Российской Федерации, однако за последние практически 10 лет данный показатель демонстрирует нулевое значение.

Опираясь на материалы полуструктурированных интервью, можно сделать вывод, что образовательный компонент кадрового резервирования оценивается государственными служащими с элементами негативного восприятия шаблонности и формальности использования данной кадровой технологии: «Выбор программ повышения квалификации ограничен»; «не всегда эти знания нужны»; «не все нужно будет в работе».

Особый дефицит намечается в таких сферах, как цифровые компетенции, использование искусственного интеллекта: «<Нужны> информационные технологии, защита данных, искусственный интеллект. Но такому на традиционных курсах если и учат, то поверхностно...».

Примечательно, что современные функции кадровых резервов принято связывать с подготовкой специалистов новой формации, готовых к нестандартным решениям и вызовам. Цифровизация государственного управления во многом задает тренд на внедрение технологий искусственного интеллекта во все сферы жизни общества, что прослеживается в тематике национальных проектов и программ. Данное обстоятельство требует наличия у государственных служащих передовых навыков владения информационно-коммуникативными технологиями, цифровыми компетенциями, которые отражают не столько пользовательский, сколько новаторский потенциал своего практического приложения.

Вместе с тем современные векторы профессионального развития резервистов в большей степени затрагивают вопросы проектной работы, лидерства, управления командой, оценки рисков, стратегического планирования, правовых основ прохождения государственной службы. Данные направления представляются значимыми, но не в полной мере учитывающими трансформацию социокультурных и политических основ российского общества. Необходимость учета ценностных координат служебной деятельности резервистов также должна быть встроена в каркас профессиональной подготовки государственных служащих. Схожие выводы прослеживаются в работе других отечественных авторов: «Некоторые отмечают, что в рамках отбора им приходилось участвовать в образовательных мероприятиях, которые фактически не имели никакой пользы для них ... Программы либо неактуальны, либо малоэффективны, а это затрудняет освоение <компетенций> необходимых ... для попадания в кадровый резерв» [Какадий, Атаманова 2025, 129].

Принимая во внимание описанные проблемы в работе кадровых служб, можно утверждать, что общие оценки эффективности кадровых резервов демонстрируют амбивалентный характер. С одной стороны, в ходе интервью высказывалось мнение о высокой эффективности использования технологии подготовки резервистов. С другой стороны, озвучивались также

противоположные оценки, в которых ставилась под сомнение валидность методов оценки, корреляция между вхождением в резерв и успешностью карьерных траекторий. Неоднозначность восприятия эффективности кадровых резервов с определенной долей допущения может служить свидетельством низкого раскрытия его потенциала в системе публичных органов власти. Требуется проведение мониторинговых исследований динамики численности резервистов, изменения их профессиональных и карьерных установок для анализа прогресса результативности кадровой политики.

Сегодня также можно констатировать отсутствие единого концептуального каркаса кадрового резервирования на государственной службе [Мирзоян 2020]. Формат исследования не позволил в полной мере поднять вопросы централизации кадровой работы, однако полученные результаты позволяют сделать в целом следующие выводы. При достаточно слабой информированности о реформе централизации кадровой работы на государственной службе (поправки к 79-ФЗ) среди сотрудников публичных органов власти вполне закономерно отсутствует единое понимание о центрах принятия решений по кадровым вопросам:

- 4 информанта в своем интервью отметили, что «ничего не слышали о реформах централизации кадровой работы на государственной службе»;
- 3 информанта говорят о частичной информированности: «Что-то такое слышал», «вроде обсуждалось, но точно не могу сказать»;
- 2 информанта отметили высокий уровень осведомленности: «Да, знаю», «читал поправки».

С одной стороны, недостаточный уровень удовлетворенности существующими технологиями мотивации и продвижения сотрудников, отмечаемый в ряде случаев консерватизм кадровой культуры актуализируют запрос на централизацию кадровой работы. Централизация в данном контексте воспринимается как инструмент стандартизации процессов управления персоналом в органах власти, обеспечения прозрачности траекторий должностного продвижения сотрудников, формирования единого контура планирования карьеры и институционализации карьерного лифта.

С другой стороны, недостаточный уровень осведомленности государственных служащих о реформе централизации кадровой работы порождает ряд опасений. К числу негативных сценариев можно отнести: риски деперсонализации кадровых процессов, вытеснение индивидуальных подходов к планированию карьеры в целом.

Отдельного внимания заслуживает цифровизация кадровых процедур. В эмпирическом исследовании установлена заинтересованность государственных служащих в использовании цифровых технологий при формировании кадрового резерва. Условный рейтинг востребованных сегодня инструментов отбора резервистов возглавил искусственный интеллект (нейросети) — 49%, который лидирует с существенным отрывом. Второй по популярности ответ — «ассесмент-центры» — выбрали только 24% государственных служащих. Традиционные системы отбора резервистов, такие как KPI и проектные кейсы, теряют свою актуальность (16% и 11% соответственно) ввиду недостаточной открытости процедур и формальности подхода [Какадий, Атаманова 2025]. Вместе с тем доминирование цифровых алгоритмов в формировании кадровых резервов у информантов авторского исследования вызывает опасение из-за возможной потери человекоцентричного подхода. Кроме того, обезличенное кадровое управление порождает страхи, связанные с дефицитом коммуникативного сопровождения, ростом временных затрат для решения текущих кадровых вопросов. Расхождения результатов авторского исследования с материалами количественной оценки

могут рассматриваться как проявления указанных в методологии ограничений, однако данные риски требуют более пристального внимания ученых и проверки на более широких количественных выборках.

Существующая сегодня децентрализация кадровых служб по уровням государственной власти и отраслевым структурам приводит к дифференцированности и неоднородности кадровых резервов. Ввиду данного обстоятельства потенциал резервов в органах власти представляется размытым и не позволяет устранить системные проблемы в его формировании и использовании. Черты эклектичности в кадровой политике государственных органов власти лимитируют возможность использования инновационных подходов в формировании кадровых резервов и снижает понимание государственными служащими своих будущих карьерных траекторий после пребывания в нем.

Результаты исследования иллюстрируют необходимость поиска консенсуса между карьерными установками и планами резервистов и их реальной востребованностью в системе органов публичной власти. Решению данной задачи во многом способствует централизация кадровых функций в государственном управлении, что позволит придерживаться проактивной кадровой политики, исключить дублирование в формировании кадровых и управленческих резервов. Инструментальная база формирования резервов как единой лестницы профессионального и карьерного роста должна опираться на цифровые технологии для обеспечения открытости и прозрачности кадровых процедур.

Обсуждение

В условиях, когда привычные системы мотивации труда, профессионального развития и приверженности ценностям служебного поведения переживают стагнацию, формирование кадрового резерва в органах публичной власти следует рассматривать не как отдельный компонент кадровой политики, а как системообразующий элемент развития кадрового корпуса государственной службы. Можно предположить, что идентификация работников, планирующих долгосрочную карьеру в органах государственной власти, позволит обеспечить стабильность государственного управления и создать необходимые условия для их профессионального роста.

В современном научном дискурсе вполне справедливо отмечается необходимость расширения потенциала использования кадровых резервов как перспективных направлений развития кадрового корпуса государственной службы. По мнению ряда авторов [Макушева 2024; Шебураков, Татарина 2024], использование кадровых резервов в системе государственного управления способно стать не только инструментом карьерного продвижения по служебной лестнице, но и ключевым фактором развития интеллектуального и творческого потенциала государственной службы, создания условий для удержания и мотивации талантливых специалистов [Klatt, Fairholm 2022].

Можно предположить, что эффективность практик кадрового резервирования позволяет выстраивать долгосрочные планы профессионального развития в органах власти, снижать риски профессионального выгорания государственных служащих, инверсии профессиональных ценностей и смысловых детерминант служебной деятельности [Neo 2023; Смирнов 2025]. Однако результаты авторского исследования ставят вопрос о наличии ряда дисфункций в процессах формирования кадрового резерва: формальный характер проводимых процедур, суженные возможности входа в резерв, недостаточный уровень удовлетворенности существующими условиями ротации кадров.

Российские ученые также отмечают наличие устаревшего формального подхода в кадровом обеспечении органов публичной власти, который усугубляется закрытостью системы

для притока новых специалистов. Карьерный рост в этом случае приобретает черты лоббизма продвижения лояльных специалистов, тогда как обновление кадрового состава за счет внешних специалистов происходит в большей степени на нижних уровнях (младших и старших должностях государственной службы). В данном случае видна необходимость пересмотра подходов к кадровому планированию, мотивации и продвижению специалистов, развитию личностных и профессиональных свойств, необходимых для выполнения задач служебной деятельности [Владиминова 2022; Барышников 2024].

В исследовании И.Б. Шебуракова и Л.Н. Татариновой обозначены сложности подкрепления карьерного мотива государственных служащих в зависимости от специфики кадрового резерва, дестабилизация восприятия ими своего профессионального будущего при нахождении в статусе резервиста. Для участников федеральных управленческих резервов более выражена мотивация продвижения в должности (94%), а уровень оптимизма достаточно высок (высоко оценивают свои перспективы до 90% участников). При этом основной массив резервистов (кадровые резервы государственных органов власти) менее уверен в развитии своей карьеры (58,9%) [Шебураков, Татаринова 2024, 200].

К схожим выводам приходит в своем исследовании К.А. Мирзоян, которая обозначает одной из проблем современной практики функционирования кадрового резерва недостаточно высокий процент резервистов, занявших ключевые должности в органах государственной власти [Мирзоян 2020]. Полагаем, что такая противоречивость в трактовке функциональных возможностей кадровых резервов при формировании специалистов нового формата снижает эффективность работы кадровых служб как института воспроизводства человеческого потенциала государственной службы.

Как отмечается в современных исследованиях, существуют также определенные сложности, связанные с образовательными практиками в системе формирования кадровых резервов на государственной службе [Владиминова 2022; Барышников 2024]. В рамках авторского исследования информанты также отмечали ограниченный выбор программ повышения квалификации, недостаточный уровень востребованности получаемых знаний в практической работе. Более того, в мнении информантов актуализирована необходимость развития цифровых компетенций специалистов, навыков работы с искусственным интеллектом как ключевых умений для решения сложных задач цифровой трансформации. Данное направление может стать самостоятельным вектором научных исследований в рамках проблематики использования кадровых резервов.

В ходе исследования была предпринята попытка изучить восприятие процессов централизации кадровой работы в органах государственной власти. Централизация кадровой работы, выступая механизмом сокращения издержек на выполнение рутинных процедур в системе управления персоналом, позволит сконцентрироваться на ключевых вопросах развития мотивации государственных служащих, оптимизации кадровых процедур в органах власти [Сладкова и др. 2024]. Можно предположить, что данное направление в краткосрочной перспективе приобретет особое значение для совершенствования кадровых технологий на государственной службе. С учетом рисков сопротивления организационным изменениям требуется проведение активной разъяснительной работы, которая раскроет преимущества централизации кадровой работы, нивелирует стереотипные представления о рисках деперсонализации. Информационно-просветительские мероприятия могут включать в себя как разъяснительные семинары, так и индивидуальные консультации.

Заключение

Современные тренды в системе управления требуют поиска предиктивных механизмов профессионального и личностного развития государственных служащих, инструментов развития

кадрового корпуса органов власти в целях снижения уязвимости государственного аппарата к внутренним вызовам и внешним шокам. Теоретический обзор и анализ вторичных данных показал необходимость изучения кадровых резервов как инструмента обеспечения карьерной мобильности специалистов, управления талантами, развития способности государственных служащих эффективно решать стратегические задачи, нести ответственность перед обществом. В работе подчеркивается тезис, что рациональное использование в органах публичной власти потенциала кадрового резервирования способно нивелировать нарушения в профессиональной идентичности служащих, повысить их мотивацию к продуктивной работе.

Результаты авторского исследования показали недостаточную эффективность работы кадровых служб в части формирования кадрового резерва. Ключевые проблемы иллюстрируются формализмом оценки контингента государственных служащих для выявления перспективных и заинтересованных в долгосрочной карьере сотрудников. В ходе исследования информанты обозначили риски текучести кадров и оттока молодых специалистов, обусловленные достаточно сложными условиями прохождения по карьерной лестнице. В восприятии государственными служащими своей профессиональной деятельности прослеживается проблема карьерной пассивности (низкие оценки перспектив должностного роста, отсутствие активных действий по планированию карьеры). Можно предположить, что ввиду некоторой инертности государственных служащих кадровые службы должны более активно задействовать инструменты карьерного планирования, интегрирующие технологии профессионального развития и ротации в контекст кадровых резервов.

Вместе с тем общие оценки эффективности кадровых резервов демонстрируют амбивалентный характер. С одной стороны, в ходе интервью высказывалось мнение о высокой эффективности использования данной технологии в органах государственной власти. С другой стороны, отмечались ограничения входа рядовых государственных служащих в число резервистов («только для своих»), ставилась под сомнение валидность методов оценки их компетенций, наличие связи между вхождением в резерв и успешностью дальнейшей карьерной траектории.

Таким образом, наличие барьеров входа в контингент резервистов, а также сниженные возможности горизонтальной и вертикальной ротации иллюстрируют системные дисфункции в работе кадровых служб. Отмечаемый в ряде случаев консерватизм кадровой культуры актуализирует запрос на централизацию кадровой работы как инструмента стандартизации процессов управления персоналом в органах власти, обеспечения прозрачности траекторий должностного продвижения сотрудников, формирования единого контура планирования карьеры и институционализации карьерного лифта.

В ходе исследования были выявлены полярные оценки перспектив централизации кадровой работы на государственной службе. В числе преимуществ централизации информанты отмечали обеспечение прозрачности развития карьерных траекторий, стандартизацию работ, формирование единых подходов к должностному продвижению. Ключевые риски, по мнению информантов, связаны с деперсонализацией кадровой работы, дефицитом коммуникаций, увеличением временных издержек для решения типовых кадровых вопросов. Снижение организационного сопротивления проводимым реформам по централизации кадровой работы, повышение уровня доверия к вводимым инновациям могут достигаться за счет проведения информационно-разъяснительных мероприятий, тиражированием лучших практик.

Список литературы:

- Барышников М.Ю. Проблемы и перспективы подготовки кадров государственной гражданской службы // Прогрессивная экономика. 2024. № 8. С. 225–235. DOI: [10.54861/27131211_2024_8_225](https://doi.org/10.54861/27131211_2024_8_225)
- Борщевский Г.А. Федеральный резерв госслужбы как завершающий элемент кадровой вертикали // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 2. С. 7–40. DOI: [10.17323/1999-5431-2024-0-2-7-40](https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-2-7-40)
- Владимирова М.М. Особенности подготовки кадров для государственной службы // Глобальная экономика и образование. 2022. Т. 2. № 1. С. 127–132.
- 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.
- Комиссаров А.Г., Брызгалин В.А. Специфика компетенций высших управленческих кадров в России: кейс конкурса «Лидеры России» // Российский журнал менеджмента. 2022. Т. 20. № 4. С. 524–545. DOI: [10.21638/spbu18.2022.404](https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.404)
- Кононенко К.О. Формирование кадрового резерва государственной гражданской службы: инновационный подход // Муниципалитет: экономика и управление. 2025. № 3(52). С. 112–124.
- Купряшин Г.Л. Политико-административные способности государственного управления в условиях турбулентности и неопределенности // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 97. С. 174–189. DOI: [10.24412/2070-1381-2023-97-174-189](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-174-189)
- Лавров И.А., Крыштановская О.В. Социальная мобильность и конкурс «Лидеры России» // Ars Administrandi (Искусство управления). 2023. Т. 15. № 2. С. 292–310. DOI: [10.17072/2218-9173-2023-2-292-310](https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-2-292-310)
- Макушева А.П. Стажировка как механизм формирования кадрового резерва государственной гражданской службы // Вестник экономики, права и социологии. 2024. № 4. С. 296–299. DOI: [10.24412/1998-5533-2024-4-296-299](https://doi.org/10.24412/1998-5533-2024-4-296-299)
- Мирзоян К.А. Технологии формирования и развития кадрового резерва на государственной гражданской службе // Вестник экспертного совета. 2020. № 4(23). С. 35–39.
- Сладкова Н.М., Воскресенская О.А., Ясинская И.А. Единая кадровая служба и централизация кадровых функций в органах государственной власти субъектов Российской Федерации // Социально-трудовые исследования. 2024. № 2(55). С. 146–158. DOI: [10.34022/2658-3712-2024-55-2-146-158](https://doi.org/10.34022/2658-3712-2024-55-2-146-158)
- Смирнов Т.В. Кадровый потенциал государственной службы: разработка эффективной модели // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2025. № 4(154). С. 151–158.
- Татарина Л.Н., Масленникова Е.В. Карьерные стратегии в контексте личностно-профессионального развития резерва управленческих кадров // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2021. Т. 8. № 1. С. 37–51. DOI: [10.22363/2312-8313-2021-8-1-37-51](https://doi.org/10.22363/2312-8313-2021-8-1-37-51)
- Шебураков И.Б., Татарина Л.Н. Зрелость кадровой политики и ее отражение в практиках работы с кадровыми резервами в контексте развития управленческого потенциала // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2024. № 80. С. 194–204. DOI: [10.17223/1998863X/80/18](https://doi.org/10.17223/1998863X/80/18)
- Barfort S., Harmon N.A., Hjorth F., Olsen A.L. Sustaining Honesty in Public Service: The Role of Selection // American Economic Journal: Economic Policy. 2019. Vol. 11. Is. 4. P. 96–123. DOI: [10.1257/pol.20170688](https://doi.org/10.1257/pol.20170688)
- Klatt T., Fairholm M. Promote or Deter: How Organizations Influence Public Service Motivation // Public Personnel Management. 2022. Vol. 52. Is. 23. P. 48–69. DOI: [10.1177/00910260221121101](https://doi.org/10.1177/00910260221121101)

- Kotlyar I. Identifying High Potentials Early: Case Study // *Journal of Management Development*. 2018. Vol. 37. Is. 910. P. 684–696. DOI: [10.1108/JMD-12-2017-0404](https://doi.org/10.1108/JMD-12-2017-0404)
- Neo S., Grimmelikhuijsen S., Tummers L. Core Values for Ideal Civil Servants: Service-Oriented, Responsive and Dedicated // *Public Administration Review*. 2023. Vol. 83. Is. 4. P. 838–862. DOI: [10.1111/puar.13583](https://doi.org/10.1111/puar.13583)
- Rodrigues R., Guest D.E., Budjanovcanin A. Bounded or Boundaryless? An Empirical Investigation of Career Boundaries and Boundary Crossing // *Work, Employment and Society*. 2016. Vol. 30. Is. 4. DOI: [10.1177/0950017015570726](https://doi.org/10.1177/0950017015570726)

References:

- Barfort S., Harmon N.A., Hjorth F., Olsen A.L. (2019) Sustaining Honesty in Public Service: The Role of Selection. *American Economic Journal: Economic Policy*. Vol. 11. Is. 4. P. 96–123. DOI: [10.1257/pol.20170688](https://doi.org/10.1257/pol.20170688)
- Baryshnikov M.Yu. (2024) Problems and Prospects of Training Personnel of the State Civil Service. *Progressivnaya ekonomika*. No. 8. P. 225–235. DOI: [10.54861/27131211_2024_8_225](https://doi.org/10.54861/27131211_2024_8_225)
- Borshchevskiy G.A. (2024) Federal Personnel Reserve of Civil Service as the Closing Element of the Cadre Vertical. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*. No. 2. P. 7–40. DOI: [10.17323/1999-5431-2024-0-2-7-40](https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-2-7-40)
- Kakadiy I.I., Atamanova K.D. (2025) Modern Ways of Forming the Personnel Reserve of the Civil Service in the Russian Federation. *Vestnik Akademii prava i upravleniya*. No. 4(85). P. 126–131.
- Klatt T., Fairholm M. (2022) Promote or Deter: How Organizations Influence Public Service Motivation. *Public Personnel Management*. Vol. 52. Is. 23. P. 48–69. DOI: [10.1177/00910260221121101](https://doi.org/10.1177/00910260221121101)
- Komissarov A.G., Bryzgalin V.A. (2022) The Specifics of the Top Managers Competencies in Russia: Case of the Contest “Leaders of Russia”. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*. Vol. 20. No. 4. P. 524–545. DOI: [10.21638/spbu18.2022.404](https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.404)
- Kononenko K.O. (2025) State Civil Service Personnel Reserve Formation: An Innovative Approach. *Munitsipalitet: ekonomika i upravleniye*. No. 3(52). P. 112–124.
- Kotlyar I. (2018) Identifying High Potentials Early: Case Study. *Journal of Management Development*. Vol. 37. Is. 910. P. 684–696. DOI: [10.1108/JMD-12-2017-0404](https://doi.org/10.1108/JMD-12-2017-0404)
- Kupryashin G.L. (2023) Political-Administrative Capacities of Governance in Conditions of Turbulence and Uncertainty. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No 97. P. 174–189. DOI: [10.24412/2070-1381-2023-97-174-189](https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-174-189)
- Lavrov I.A., Kryshtanovskaya O.V. (2023) Social Mobility and ‘The Leaders of Russia’ Competition. *Ars Administrandi (Iskusstvo upravleniya)*. Vol. 15. No. 2. P. 292–310. DOI: [10.17072/2218-9173-2023-2-292-310](https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-2-292-310)
- Makusheva A.P. (2024) Internship as a Mechanism for Forming a Personnel Reserve for the State Civil Service. *Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii*. No. 4. P. 296–299. DOI: [10.24412/1998-5533-2024-4-296-299](https://doi.org/10.24412/1998-5533-2024-4-296-299)
- Mirzoyan K.A. (2020) Technologies of Formation and Development of the Personnel Reserve in the State Civil Service. *Vestnik ekspertnogo soveta*. No. 4(23). P. 35–39.
- Neo S., Grimmelikhuijsen S., Tummers L. (2023) Core Values for Ideal Civil Servants: Service-Oriented, Responsive and Dedicated. *Public Administration Review*. Vol. 83. Is. 4. P. 838–862. DOI: [10.1111/puar.13583](https://doi.org/10.1111/puar.13583)
- Rodrigues R., Guest D.E., Budjanovcanin A. (2016) Bounded or Boundaryless? An Empirical Investigation of Career Boundaries and Boundary Crossing. *Work, Employment and Society*. Vol. 30. Is. 4. DOI: [10.1177/0950017015570726](https://doi.org/10.1177/0950017015570726)
- Sheburakov I.B., Tatarinova L.N. (2024) The Maturity of Personnel Policy and Its Reflection in the Practices of Working with Personnel Reserves in the Context of Developing Management Potential. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Filosofiya. Sotsiologiya. Politologiya*. No. 80. P. 194–204. DOI: [10.17223/1998863X/80/18](https://doi.org/10.17223/1998863X/80/18)

Sladkova N.M., Voskresenskaya O.A., Yasinskaya I.A. (2024). Unified Personnel Service and Centralization of Personnel Functions in Public Authorities of the Constituent Entities of Russia. *Sotsial'no-trudovyye issledovaniya*. No. 2(55). P. 146–158. DOI: [10.34022/2658-3712-2024-55-2-146-158](https://doi.org/10.34022/2658-3712-2024-55-2-146-158)

Smirnov T.V. (2025) Human Capacity of the Civil Service: Development of an Effective Model. *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. No. 4(154). P. 151–158.

Tatarinova L.N., Maslennikova E.V. (2021) Career Strategies in the Context of Personal and Professional Development of Management Personnel. *Vestnik Rossiyskogo universiteta druzhby narodov. Seriya: Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye*. Vol. 8. No. 1. P. 37–51. DOI: [10.22363/2312-8313-2021-8-1-37-51](https://doi.org/10.22363/2312-8313-2021-8-1-37-51)

Vladimirova M.M. (2022) Features of Personnel Training for the Civil Service. *Global'naya ekonomika i obrazovaniye*. Vol. 2. No. 1. P. 127–132.