

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт права

(наименование института полностью)

Кафедра Конституционное и административное право

(наименование)

40.04.01 Юриспруденция

(код и наименование направления подготовки, специальности)

**Правовое обеспечение государственного управления и местного
самоуправления**

(направленность (профиль)/специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

на тему Административно-правовые основы формирования кадрового
резерва государственной гражданской службы Российской Федерации:
проблемы правового регулирования формирования и использования
кадрового резерва

Обучающийся

И.И. Сенаторова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Научный
руководитель

к.ю.н. К.П. Федякин

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии) , Инициалы Фамилия)

Тольятти 2024

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1 Административно-правовые основы формирования кадрового резерва государственной гражданской службы Российской Федерации.....	11
1.1 Правое регулирование и теоретическая основа формирования кадрового резерва на государственной гражданской службе	11
1.2 Значение кадрового резерва для государственной гражданской службе	21
1.3 Процесс, порядок и проблемы формирования и использования кадровых резервов в Чукотском автономном округе	28
Глава 2 Анализ правового регулирования формирования и использования кадрового резерва в субъектах Российской Федерации.....	51
2.1 Анализ и оценка функционирования кадрового резерва на государственной гражданской службе	51
2.2 Оценка уровня эффективности функционирования кадрового резерва Чукотского автономного округа.....	58
Глава 3 Основные направления совершенствования кадрового резерва государственной гражданской службы Чукотского автономного округа	69
Заключение	75
Список используемых источников.....	79

Введение

Актуальность исследования. Формирование и использование кадровых резервов в государственной гражданской службе Российской Федерации подтверждается не только широким распространением данной кадровой технологии, но и сложностью проблем, возникающих на этом пути. Постоянные изменения законодательства, корректировки в системе государственной службы, разнообразие видов должностей и их категорий требуют внимательного изучения и анализа.

Изучение «правовых основ и принципов системы государственной службы необходимо для эффективного преобразования существующей системы и обеспечения ее более эффективной работы. Только путем глубокого анализа законодательства, определения ключевых принципов и механизмов функционирования государственной службы можно разработать эффективные стратегии формирования кадровых резервов и их использования»[77].

Таким образом, «исследование данных аспектов имеет высокую актуальность в контексте постоянных изменений в системе государственной службы и необходимости обеспечения ее эффективности» [77]. Это позволит выявить проблемные моменты, предложить конструктивные решения и способы оптимизации процессов формирования и использования кадровых резервов в государственной гражданской службе Российской Федерации.

Если рассматривать Чукотский автономный округ за 2022 год, то можно отметить, что из кадрового резерва было назначено на должности 16,5 процентов кандидатов, по результатам конкурсов было назначено 8 процентов, остальные назначения составили 92 процента.

Подобное распределение было и в 2021 году. Если проанализировать данную ситуацию можно отметить, что назначения происходили не по итогам конкурса и не из кадрового резерва, таким образом это отражает низкое использование данной кадровой технологии.

Изложенные обстоятельства свидетельствуют о необходимости проведения исследования порядка формирования и использования системы кадровых резервов на примере Чукотского автономного округа. Региональные особенности могут существенно влиять на процессы формирования и использования кадровых резервов, поэтому изучение конкретного региона позволит выявить специфические проблемы и потребности.

Разработка рекомендаций по совершенствованию подходов к организации кадровых резервов на основе закрепленных законодательством принципов является важным шагом для улучшения системы кадрового обеспечения. «Учитывая отсутствие» планирования численности кадрового резерва, развития карьеры резервиста и образовательной работы с участниками кадровых резервов, предложение конкретных мероприятий и инструментов может способствовать повышению эффективности использования кадровых резервов в регионе.

Исследование и анализ практики формирования и использования кадровых резервов на Чукотке позволят выявить успешные подходы и проблемные моменты, что в свою очередь позволит разработать целенаправленные рекомендации для улучшения системы кадрового обеспечения в регионе.

Объектом исследования выступают кадровые резервы органов государственной власти Чукотского автономного округа.

Предметом исследования являются нормативные правовые акты регулирующие организацию и использование кадровых резервов на государственной гражданской службе Российской Федерации и Чукотского автономного округа, функции органов государственной власти по работе с резервом, применение законодательства о государственной гражданской службе отраженные в судебных решениях, научные исследования и статистические данные[64; 65; 66; 68].

Актуальность обозначенной проблемы, определила цель диссертации, её структуру и задачи, которые необходимо решить для достижения поставленной цели.

Цель исследования составляет проведение анализа правового регулирования формирования и использование кадрового резерва в органах государственной власти Чукотского автономного округа, разработка предложений по внесению в федеральное и региональное законодательство с целью его совершенствования.

В целях достижения задач диссертационного исследования, необходимо изучить и проанализировать научную литературу и теоретические основы формирования кадрового резерва на государственной гражданской службе; изучить нормативные правовые акты, регламентирующих процесс, порядок формирования и использования кадровых резервов в Чукотском автономном округе, выявить проблемы и предложить рекомендации по совершенствованию законодательства в этой сфере, а также сравнить статистические данные использования кадрового резерва на государственной гражданской службе Чукотского автономного округа и государственного органа – Аппарата Губернатора и Правительства Чукотского автономного округа.

По рассматриваемой проблеме выпускной квалификационной работы, изучены и проанализированы труды таких ученых, как И.Н. Барциц, Д.Н. Бахрах, А.М. Беляева, А.С. Биджиева, Е.Д. Богатырева, Г.А. Борщевского, Ю.В. Гордова, М.Д. Зотова, Т.В. Иванкиной, Н.А. Кандринной, Н.Г. Канунниковой, Б.Н. Комахина, К.О. Магомедова, Ю.В. Малевановой, И.В. Мирчук, М.В. Пронского, Е.В. Рукиной, О.О. Соловьева, А.В. Сороко, Е.А. Титовой, В.П. Уманской, Г.М. Шамаровой, Д.А. Хайруллина и др.

Нормативную и эмпирическую основы исследования образуют федеральное и региональное законодательство, постановления, решения.

Постановления и определения судов Российской Федерации, а также правоприменительные акты органов государственной власти и иных государственных органов в сфере государственной гражданской службы; статистические данные[43].

Методология и методы исследования. Методологическую основу исследования явились работы отечественных и зарубежных авторов по вопросам формирования кадрового резерва, использования общенаучных методов эмпирического исследования. В качестве частных в работе применялись методы сравнения, классификации и статистические методы.

Теоретическая основа исследования.

Изучены основы организации государственной гражданской службы Российской Федерации, изложенные в трудах А.Я. Балкарова, А.В. Вишневской, Ю.В. Гаврилкина, Е.Д. Богатырева, Б.Н. Комахина, В.С. Костромина, К.О. Магомедова, И.В. Мирчук, М.В. Преснякова, Е.В. Рукиной, Л.Н. Свириной, Е.Ю. Соломатина, Д.А. Хайруллина и других авторов.

Вопросы совершенствования кадровых технологий, законодательного регулирования в сфере формирования кадрового резерва и практики его применения, а также выработка кадровой политики рассматривались в работах Д.И. Ковткова, В.И. Кузнецова, М.Б. Добробаба, Е.М. Патовой, А.В. Сороко, И.Ф. Колонтаевской, М.В. Преснякова, А.А. Прошина, С.И. Терентьева, Т.Я. Хабриевой.

Значение и проблемы организации кадрового резерва на государственной службе стали предметом исследования в работах А.М. Беляева, Е.Д. Богатырева, А.И. Галкина, Д.И. Ковткова, В.И. Кузнецова, С.И. Терентьева, А.А. Клишаса, В.Н. Харитонова, И.И. Сенаторовой, Г.Н. Чеботарева и других авторов.

Научная новизна исследования. В работе проанализировано нормативно-правовое закрепление понятия кадрового резерва на

государственной гражданской службе Российской Федерации, порядок формирования и использования кадровых резервов на государственной гражданской службе Чукотского автономного округа, а также практика формирования окружных кадровых резервов. Разработаны предложения по совершенствованию федерального и регионального законодательства с целью регулирования работы с кадровыми резервами органов публичной власти.

Положения, выносимые на защиту.

Понятие кадрового резерва на государственной гражданской службе Российской Федерации описывает важную систему, направленную на эффективное управление кадровым потенциалом государственного аппарата. Кадровый резерв представляет собой базу данных, в которой собрана информация о квалифицированных специалистах и гражданах, обладающих необходимыми качествами для замещения должностей в государственной гражданской службе.

Основная цель создания кадрового резерва заключается в обеспечении равных возможностей для граждан России в доступе к государственной гражданской службе, а также в повышении эффективности работы государственного аппарата. Эта система позволяет своевременно замещать вакантные должности, способствует профессиональному развитию государственных служащих и формированию высокопрофессионального кадрового состава.

Следует отметить, что эффективное функционирование кадрового резерва требует строгого соблюдения законодательства, прозрачности и объективности при отборе кандидатов, а также систематического обновления базы данных и поддержания актуальности информации. Кроме того, важным аспектом является поддержка должностного роста государственных служащих через использование кадрового резерва как инструмента для продвижения по карьерной лестнице.

Формирование и использование кадровых резервов на государственной

гражданской службе Российской Федерации имеет огромное значение в современных условиях. Приведенные основания подчеркивают важность этой системы для обеспечения надежного кадрового потенциала, эффективного планирования кадровых ресурсов, профессионального развития сотрудников и обеспечения стабильности работы государственных органов.

Благодаря наличию квалифицированных кандидатов в кадровом резерве можно быстро заполнить вакантные должности и обеспечить бесперебойную работу государственных структур. Кроме того, «кадровые резервы способствуют профессиональному развитию сотрудников, поскольку работа в резерве предоставляет уникальные возможности для обучения, повышения квалификации и расширения опыта работы». Это в свою очередь повышает качество государственного управления и способствует повышению эффективности деятельности государственных органов.

Предлагается создать федеральный государственный орган по управлению кадровыми резервами органов публичной власти, путем внесения изменений в законодательство о государственной гражданской службе[28].

Предлагается дополнить федеральный закон положением, в котором будет предусмотрена возможность назначения на вакантную должность гражданина, состоящего в едином кадровом резерве, при условии его соответствия квалификационным требованиям, в любой государственный орган Российской Федерации. Данное решение позволит обеспечить представителю нанимателя доступ к общей базе данных кадровых резервов в целом по Российской Федерации, а гражданам даст возможность планировать свою карьеру в системе государственной гражданской службы Российской Федерации.

Предлагается устранить коррупциогенные факторы правового характера, устанавливающие для правоприменителя необосновано широкие пределы усмотрения, в целях повышения уровня прозрачности при формировании и включении гражданина в кадровый резерв. А именно

определение компетенции по формуле «вправе», указанной в пункте 10 Положения о кадровом резерве федерального государственного органа, утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 1 марта 2017 года № 96, которым на усмотрение конкурсной комиссии отнесено право включать в кадровый резерв, гражданских служащих не ставших победителями конкурса, в пункте 33 указанного Положения «отсутствие четкой регламентации прав граждан» «злоупотребление правом» заключающийся в установлении широкого круга конкурсных процедур, которые дают возможность конкурсной комиссии помимо оценивания кандидата на основании представленных документов, устанавливать не ограниченное число таких процедур [79].

Предлагается часть 15 статьи 70 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [89] дополнить пунктом 3 следующего содержания: по письменным заявлениям гражданских служащих или граждан, о включение в кадровый резерв, если он не согласен с решением конкурсной комиссии.

Таким образом, суд имеет право защитить законные интересы участников конкурса и обеспечить соблюдение законности при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей в государственной службе.

Предлагается закрепить в Законе о госслужбе частоту обновления кадрового резерва – не более одного раза в год. «Сорок восьмую статью указанного закона предлагается дополнить следующим положением: «при наличии в отзыве об исполнении служащим должностных обязанностей за аттестационный период, рекомендации непосредственного руководителя о включении его в кадровый резерв по результатам аттестации, аттестационная комиссия определяет его соответствие должности государственной гражданской службы Российской Федерации, на включение в кадровый резерв по которой он претендует в порядке должностного роста».

Основными направлениями совершенствования работы с кадровыми

резервами в Чукотском автономном округе являются планирование, управление численностью, стратегическое планирование и цифровизация государственного управления. Особое внимание уделяется формированию кадрового резерва с учетом планируемой потребности в кадрах и стратегии развития исполнительных органов государственной власти.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическая значимость исследования заключается в развитии научных знаний о теоретических и прикладных проблемах организации и формирования кадрового резерва на государственной гражданской службе Российской Федерации.

Результаты исследования могут быть использованы в целях совершенствования законодательства о государственной гражданской службе Российской Федерации, правоприменительной практики. Результаты исследования могут применяться в учебном процессе высших образовательных учреждений при преподавании дисциплин административное право, служебное право, правовое регулирование государственной и муниципальной службы.

Апробация результатов исследования.

Основные положения и выводы диссертации нашли отражение в одной научно-практической публикации [71].

Структура работы обусловлена целью и задачами исследования. Работа состоит из введения, трех глав, пяти параграфов, заключения и списка использованных источников.

Глава 1 Административно-правовые основы формирования кадрового резерва государственной гражданской службы Российской Федерации

1.1 Правое регулирование и теоретическая основа формирования кадрового резерва на государственной гражданской службе

Конституция Российской Федерации[29] устанавливает основы организации государственной службы и защиты права на равный доступ к ней. Принципы единства системы государственной власти и принципы единства правовых и организационных основ государственной гражданской службы, эти принципы обеспечивают эффективное функционирование государственных органов и обеспечивают стабильность и эффективность государственного управления. Формирование и использование кадровых резервов является важным элементом системы кадрового обеспечения государственной службы. Единый подход к этому вопросу на федеральном уровне и в субъектах Российской Федерации позволяет обеспечить согласованность и эффективность процессов подготовки кадров для государственной службы.

Закрепление единого подхода к организации государственной гражданской службы позволяет обеспечить эффективное функционирование государственных органов, поддерживать высокий профессиональный уровень сотрудников, а также обеспечивать непрерывность работы государственных структур при смене кадров.

В этом контексте «формирование и использование кадровых резервов на федеральном уровне и в субъектах Российской Федерации должно соответствовать общим принципам профессионализма, компетентности, прозрачности и объективности. Такой подход способствует повышению эффективности государственного управления, обеспечивает развитие

кадрового потенциала и создает условия для успешной реализации полномочий государственных органов на всех уровнях» [17].

Правовую основу, в соответствии с которой осуществляется работа по формированию кадрового резерва в органах государственной власти, составляют базовые федеральные законы и нормативные правовые акты, они играют важную роль в организации работы по формированию кадрового резерва в органах государственной власти Российской Федерации.

Например, Закон о государственной гражданской службе Российской Федерации устанавливает общие принципы государственной службы, правовой статус государственных служащих, а также порядок и условия их деятельности. Закон о системе государственной службы Российской Федерации определяет основные принципы формирования и функционирования системы государственной службы [89].

Указы Президента Российской Федерации, утверждающие порядок проведения аттестации и конкурсов на замещение должностей государственной гражданской службы, а также устанавливающие квалификационные требования и реестр должностей, являются важными нормативными актами, регулирующими процессы отбора и повышения квалификации государственных служащих [79;80;81;82;83;84;85;86;87].

Постановления Правительства Российской Федерации, направленные на внедрение информационных технологий в кадровую работу и утверждение методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы, также играют значимую роль в совершенствовании процессов подбора и развития кадрового резерва в государственных органах [48; 50; 52].

Таким образом, сочетание указанных законов и нормативных актов обеспечивает законодательную базу для эффективного формирования и использования кадрового резерва в органах государственной власти России [53].

В диссертационном исследовании административно-правовые основы формирования кадрового резерва государственной гражданской службы проведены на примере Чукотского автономного округа.

Так в Чукотском автономном округе, как субъекте Российской Федерации, правовую основу формирования кадрового резерва на государственной гражданской службе составляют: кодекс о государственной гражданской службе, муниципальной службе Чукотского АО [26; 27]; закон ЧАО, которым определен Реестр должностей государственной службы Чукотского автономного округа [20]; постановление Губернатора ЧАО, которым утверждено Положение о порядке формирования резерва управленческих кадров Чукотского АО [46] и постановление Губернатора ЧАО, которым утверждено Положение о кадровом резерве на государственной гражданской службе автономного округа [47]; распоряжение Губернатора ЧАО, об организации работы по формированию резерва управленческих кадров [67] и др.

В своей книге «Государственная служба и служебное право: Учебное пособие» Ю.Н. Старилов кратко проанализировал основные институты российского законодательства о государственной службе и государственных служащих. В ней главные вопросы государственной службы рассмотрены с учётом как сложившихся в административном праве подынститутов права государственной службы, так и новейшего законодательства [76].

Остановимся подробнее на правовом регулировании порядка организации и ведения кадрового резерва.

В 64 статье Федерального закона 79, законодателем определены цели формирования кадрового резерва, а именно – для замещения вакантных должностей гражданской службы из числа гражданских служащих (граждан), а также определены уровни формирования кадрового резерва в Российской Федерации. Так в стране, в соответствии с указанным выше Законом, предусмотрено формирование федерального кадрового резерва, кадрового

резерва федерального государственного органа, а в субъектах: кадровый резерв субъекта Российской Федерации и кадровый резерв государственного органа субъекта Российской Федерации. Далее мы более подробно остановимся на формировании кадрового резерва региона.

Опираясь на федеральное законодательство, «в соответствии с пунктом 4 части 2 статьи 60 Федерального закона 79, а также статьей 11 Федерального закона 58-ФЗ мы видим, что законодатель определяет формирование кадрового резерва с опорой именно на конкурсную основу. А ее эффективное использование является одним из приоритетных направлений формирования кадрового состава[90]. Таким образом, кадровые резервы как на федеральном уровне, так и на уровне субъекта в настоящее время организованы как база данных, используемая для формирования кадрового состава»[88].

В то же время в указанных нормативных актах отсутствует само определение понятия «кадровый резерв государственной гражданской службы». Также не определены цели и задачи, которые должен выполнять такой резерв. Поэтому необходимость пояснения целей и задач, подвигла законодателей на федеральном и региональном уровнях разработать и принять подзаконные акты, которыми определены цели формирования кадрового резерва на государственной гражданской службе, такие как обеспечение равного доступа граждан Российской Федерации к государственной гражданской службе; своевременное замещение должностей государственной гражданской службы; содействие формированию высокопрофессионального кадрового состава государственной гражданской службы; содействие должностному росту государственных гражданских служащих.

Однако, необходимо отметить, что каждый субъект, в рамках своих полномочий, принимает такие положения, опираясь на свои представления, что противоречит принципу единства правовых основ.

Исследование не будет всесторонним, если не обратиться к мнению суда. Так, в Определении Конституционного Суда Российской Федерации

1416-О[37], нахождение гражданина в кадровом резерве не означает автоматического назначения на вакантную должность. Решение о назначении на должность принимается компетентным органом на основании соответствия кандидата требованиям и квалификации для занимаемой должности. Поэтому согласиться с выводами суда в данном случае уместно.

Таким образом, учитывая все вышеперечисленное, кадровый резерв гражданской службы формируется: из граждан, желающих поступить на гражданскую службу, по результатам конкурса на включение в кадровый резерв; из гражданских служащих.

Также, в соответствии с законодательством, гражданские служащие могут быть включены в кадровый резерв в порядке должностного роста по результатам конкурса, по результатам конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы с их согласия. Либо по результатам аттестации с их согласия.

Важно отметить, что до момента включения в кадровый резерв должна проводиться проверка профессиональной подготовки и деловых качеств гражданских служащих, а что особо важно, проверка на соответствие их квалификационным требованиям, необходимым для исполнения должностных обязанностей по соответствующей должности. Так. Например, проводится проверка уровня образования, стажа гражданской службы или если требования к стажу не предъявляются, то опыт работы по специальности, направлению подготовки, наличие профессиональных знаний, компетенций и навыков. При наличии таковых, назначение на вакантную должность гражданского служащего, состоящего в кадровом резерве, осуществляется непосредственно представителем нанимателя без прохождения дополнительной процедуры конкурса на замещение соответствующей должности государственной гражданской службы.

Конституционный Суд Российской Федерации действительно подчеркивал, что «гарантированные Конституцией права граждан на

свободное распоряжение своими способностями к труду, выбор профессии и равный доступ к государственной службе не означают обязанности государства обеспечить конкретное занятие гражданином определенной должности. Граждане имеют право свободно выбирать сферу деятельности, профессию и стремиться к занятию государственной службы, но государство не обязано гарантировать каждому гражданину занятие определенной должности в государственной службе»[77]. Процесс отбора кандидатов на государственную службу должен быть объективным, прозрачным и основываться на критериях компетентности, профессионализма и соответствия требованиям должности. Таким образом, государство обязано обеспечить равные возможности для всех граждан в доступе к государственной службе, но конкретное занятие должности зависит от соблюдения квалификационных требований и результатов конкурсного отбора [88].

Вместе с тем, на наш взгляд, государственным органам Российской Федерации и ее субъектов не следует злоупотреблять указанной правовой позицией Конституционного Суда Российской Федерации, а напротив, необходимо учитывать, что согласно 79Федерального закона, приоритетным направлением формирования кадрового состава гражданской службы является, в том числе, формирование кадрового резерва на конкурсной основе и его эффективное использование. В связи с этим, и опираясь непосредственно на многолетний успешный отечественный опыт формирования кадровых резервов, видим одним из основных направлений развития системы кадровых резервов – всестороннее повышение эффективности использования кадровых резервов, увеличение доли назначений на вакантные должности гражданской службы из числа лиц, состоящих в кадровом резерве[5].

Как мы уже ранее обращали внимание, само понятие «кадрового резерва на государственной гражданской службе» Российской Федерации не закреплено ни федеральным, ни тем более региональным законодательством.

Необходимо «уточнить понятие «кадрового резерва на государственной службе Российской Федерации», для этого необходимо отразить его в федеральном законодательстве. Это необходимо в связи с тем, что на различных уровнях, как федеральном, региональном и муниципальном положения о резерве кадров содержат различные определения этого понятия при этом различна не только методика их определения, но и нормы, регулирующие порядок формирования и использования кадрового резерва, что нарушает системность и целостность института гражданской службы, а в конечном счете снижает его результативность и эффективность» [77][1].

Рассмотрим теоретические основы «кадрового резерва». Так, закреплены следующие определения «кадрового резерва» – это сформированные в установленном порядке группы граждан Российской Федерации, соответствующих определенным квалификационным требованиям и обладающих необходимыми профессиональными и личностными качествами [83].

Нормативно-правовые акты других государственных органов не содержат определения «кадрового резерва федерального государственного органа», но его содержание раскрывают посредством указания на состав такого резерва, а также требования к нему.

Таким образом, можно сделать выводы, что «кадровый резерв на гражданской службе» – это определенная база информационных данных, которая содержит сведения о гражданских служащих и гражданах РФ, соответствующих квалификационным требованиям, обладающих необходимыми профессиональными и личностными качествами для назначения на должности гражданской службы. База данных создаваемая в установленном законодательством РФ порядке с целью формирования кадрового состава, а также обеспечения реализации конституционного права граждан на равный доступ к гражданской службе. Повышения эффективности государственного аппарата, своевременного замещения должностей,

содействия формированию высокопрофессионального кадрового состава, в том числе содействия должностному росту гражданских служащих.

Принципиально важно при этом подчеркнуть, что непосредственно к «лицам, включенным в «кадровый резерв», предъявляются определенные требования не только на стадии включения, но и впоследствии, по мере пребывания в нем»[72]. Однако, перечня профессиональных и личностных компетенций, а также системы оценки данных компетенций не разработано ни на федеральном, ни на региональном уровнях.

Но самое главное, на наш взгляд, на что первоочередно необходимо обратить внимание, что при определении функций формирования «кадрового резерва» законодателем упущен из вида такой очень важный инструмент, как планирование карьеры соискателя [6].

Например, «в Японии существует определенный опыт подготовки резерва управленческих кадров. Так проведенный аналитиками анализ деятельности Школы государственного управления и промышленного менеджмента в городе Тигасаки, показывает, что практически все претенденты, прошедшие в ней обучение, становятся политическими и экономическими лидерами Японии. При отборе в Школу учитываются их личные качества, жизненные устремления и склонность к карьере» [101].

Таким образом, планирование карьеры претендента на государственную службу в нашей стране определило бы вектор развития его карьеры и путей, ведущих к ее достижению. Учитывалась бы и последовательность должностей, на которых необходимо соискателю отработать определенный промежуток времени, прежде чем занять конечную должность, а также необходимость прохождения определенных курсов, стажировок в целях получения требуемых знаний. Важно, чтобы нахождение гражданина в «кадровом резерве» позволяло отслеживать динамику личностно-профессионального развития соискателя, определить его возможности и выбрать оптимальный проект развития карьеры [7; 59; 60; 61; 62].

Справедливости ради, необходимо отметить, что в России в последние годы появляются новые управленческие «резервы», например: «Кадровый управленческий резерв», так называемая «школа губернаторов», участники Всероссийского конкурса управленцев «Лидеры России», многочисленные управленческие и молодежные резервы, как результат проведения управленческих конкурсов в регионах или федеральных структурах. При этом качество этих резервов порой оказывается выше, чем обычных, что связано в первую очередь с тем вниманием, которое уделяют формированию подобных резервов высшие должностные лица страны [56; 99].

В России создан общий федеральный кадровый резерв, предусмотренный 79 Федеральным законом, а информация о кандидатах размещена на официальном сайте <https://gossluzhba.gov.ru>. Свирина Л.Н. в своей статье, опубликованной в 2018 году, рассматривает вопросы становления и развития института «резерва управленческих кадров» на федеральном уровне [70], а вопросы правового регулирования формирования и развития кадрового резерва муниципальной службы в своей статье рассматривает Е.В. Рукина.[69].

К сожалению претенденты из автономного округа в нем не представлены. Это, на наш взгляд, не говорит о том, что в округе нет соответствующих профессионалов, а лишь о недоработке как кадровой службы, так и службы по внутренней политике.

Как справедливо отмечается в юридической литературе, «создание единой системы кадровых резервов страны, включающей в себя нижние уровни, такие как кадровые резервы субъектов, государственных органов субъектов, кадровые резервы федеральных органов власти, позволит сформировать единое пространство, а государственным органам получить доступ к гораздо большим сведениям о претендентах на замещение вакантных должностей гражданской службы для более эффективного поиска и привлечения наиболее перспективных кадров, а гражданам – миновать

«карьерные тупики», рассматривая для себя вакансии на территории всей страны в масштабах системы государственного управления» [9; 30; 63].

Установление единой системы кадровых резервов, возможности назначения независимо от уровня и вида государственного органа и уровня и вида кадрового резерва на вакантную должность гражданской службы, непосредственно относится к регулированию конституционного права на доступ к государственной службе, осуществляется на основании Конституции РФ и должно гарантировать равенство, в том числе независимо от места жительства, в реализации данного конституционного права, как того требует статья 19 (часть 2) Конституции Российской Федерации[8].

На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что все эти законы, указы и постановления играют ключевую роль в организации работы по формированию и использованию кадрового резерва в государственных органах России. Они обеспечивают правовую основу для процессов подбора, аттестации, повышения квалификации и развития государственных служащих.

Такая законодательная база позволяет эффективно управлять кадровым потенциалом государственных органов, обеспечивая их работу высококвалифицированными специалистами и руководителями. Важно соблюдать и применять эти нормативные акты для обеспечения профессионального и эффективного функционирования государственной службы в России[10].

1.2 Значение кадрового резерва для государственной гражданской службе

При изучении института «кадрового резерва», необходимо обратиться к научной литературе чтобы определить, в первую очередь, само понятие «кадрового резерва». В учебной литературе по государственной службе ученые дают большое количество определений понятия такого института. Проанализировав и аккумулировав данные понятия, можно сформулировать общее понятие «кадрового резерва государственной службы», как систематизированный, сводный реестр граждан и гражданских служащих, претендующих на повышение либо замещение вакантных должностей государственной гражданской службы [14].

Такой подход существенно снижает возможности кадровых технологий к формированию и использованию кадровых резервов, применяемых в нашей стране.

При этом под кадровой технологией понимается «система последовательно осуществляемых действий, операций, процедур в кадровой деятельности, которая позволяет получать запланированный результат, добиваться достижения стратегических целей государства, регионов, муниципальных образований и местных сообществ»[5].

На сегодняшний день, во времена всеобщей информатизации, «подготовка государственных служащих с высоким уровнем профессионализма становится стратегическим направлением современной государственной политики»[24].

Как отмечают И.Б. Шебураков и Л.Н. Татарина «по своему качественному и количественному составу резерв должен отвечать действующим организационно-штатным структурам с учетом перспектив их развития»[99].

В связи с этим, создание и формирование резерва кадров является

необходимым условием для формирования эффективной ступенчатой системы профессионального развития, основанной на передовых образовательных технологиях, реализации мероприятий по профессиональному развитию не только резерва, но и кадров, отвечающих за его формирование. А также построения общегосударственной системы работы с кадровым резервом, которая бы соответствовала современным глобальным вызовам и способствовала «привлечению к управленческим функциям достойных современному уровню требований кадров»[25].

По мнению профессионалов и ученых, занимающихся вопросами «кадрового резерва государственной гражданской службы», кадровый резерв выполняет, по меньшей мере, четыре функции [13].

Вот четыре основные функции кадрового резерва.

Обеспечение непрерывной работы государственных органов: Резервисты являются запасом высококвалифицированных специалистов, которые могут заменить сотрудников в случае их отсутствия. Это позволяет гарантировать бесперебойную работу государственных структур.

Развитие кадрового потенциала: Кадровый резерв способствует развитию и повышению квалификации кадров, подготовке перспективных специалистов для занятия высоких должностей в будущем.

Управление персоналом: Кадровый резерв помогает определить потенциальных лидеров и специалистов внутри организации, а также планировать их карьерное развитие и продвижение.

Адаптация к изменениям: Кадровый резерв может быть использован для быстрой адаптации к изменениям внутри организации или внешней среды, обеспечивая гибкость и готовность к новым вызовам.

Эти функции позволяют кадровому резерву быть стратегическим инструментом управления персоналом, способствующим эффективной работе государственных органов и обеспечивающим их долгосрочное развитие.

Имея в наличии кадровый резерв в государственном органе можно

оперативно замещать вакантные должности без проведения конкурсных процедур, так как сам кадровый резерв уже сформирован на основе конкурса. «В связи с этим своевременное формирование и подготовка кадрового резерва способствуют поддержанию стабильности кадрового состава органов государственной власти и местного самоуправления»[11].

Наибольшее число назначений на вакантные должности в 2020 году произошло из кадровых резервов органов исполнительной власти регионов, свидетельствуют о значительной роли и важности кадровых резервов в системе государственной гражданской службы Российской Федерации. Формирование и использование кадровых резервов является ключевым аспектом управления персоналом и обеспечивает эффективное функционирование государственных структур.

Для оценки текущего состояния и прогнозирования системного развития кадровых резервов необходимо уделить внимание не только законодательству о кадровом резерве, но и кадровым технологиям на гражданской службе[19]. Важно разрабатывать современные методы формирования и использования кадровых резервов, которые будут соответствовать современным требованиям и обеспечивать подготовку высококвалифицированных специалистов для занятия ключевых должностей.

«Эффективное управление кадровыми резервами позволит не только обеспечить непрерывность работы государственных органов, но и способствовать развитию кадрового потенциала, управлению персоналом и адаптации к изменениям. Таким образом, вопросы формирования и использования кадровых резервов»[77] играют важную роль в развитии системы государственной гражданской службы [105].

С учетом того, что законодательством о кадровом резерве федерального государственного органа, для граждан и гражданских служащих установлен трехлетний срок пребывания в кадровом резерве, за последние три года отмечается превышение на тридцать процентов использование кадровых

резервов от объема их формирований в год, что характеризует востребованность и эффективность данной кадровой технологии. Таким образом, это создает предпосылки для образования и применения государственными органами такой практики [36; 42; 54; 55].

Предложение о внедрении межведомственного характера кадровых резервов в законодательстве имеет свою логику и может быть рассмотрено как один из способов устранения дисбаланса между федеральными и региональными кадровыми резервами. Позволить лицам, включенным в кадровый резерв одного государственного органа, быть принятыми на гражданскую службу в другом органе с учетом их профессионального уровня, может способствовать более эффективному использованию кадровых ресурсов и повышению мобильности кадров.

Такой подход может помочь сократить количество простаивающих кадровых резервов и обеспечить более гибкое распределение кадров в государственных структурах. Это также может стимулировать развитие карьеры государственных служащих, предоставляя им возможность перспективного развития и роста.

Однако, при внедрении такого подхода необходимо учитывать различные аспекты, такие как согласование между различными органами, обеспечение прозрачности и честности процесса отбора, а также сохранение высоких стандартов профессионализма и компетентности при назначении на гражданскую службу.

Считаем, что, на современном этапе необходимо рассмотреть внедрение межведомственных резервов, что на наш взгляд будет способствовать оперативному взаимодействию системы формирования и использования кадровых резервов в государственных органах.

Необходимо отметить, что основной проблемой формирования и использования кадровых резервов на гражданской службе, именно в силу специфики законодательства о гражданской службе, кадровые службы

государственных органов повсеместно используют в своей практике кадровый резерв, как законный способ обойти требования по организации конкурсных процедур для замещения вакантных должностей. Это действительно серьезная проблема, которая может привести к недобросовестному использованию кадровых резервов и искажению принципов конкурентной среды при замещении вакантных должностей на гражданской службе. Практика включения нескольких кандидатов в кадровый резерв для одной должности и последующего произвольного назначения может привести к несправедливости, коррупции и недоверию к системе отбора и назначения на государственную службу.

Для решения этой проблемы необходимо усилить контроль со стороны надзорных органов и общественности за процессом формирования и использования кадровых резервов. Также важно усовершенствовать законодательство о гражданской службе, чтобы исключить возможность произвольного назначения из кадрового резерва и обеспечить прозрачность и справедливость при отборе кандидатов.

Необходимо также проводить обучение и повышение квалификации сотрудников кадровых служб по вопросам этики и профессиональной этики, чтобы предотвратить злоупотребления при формировании и использовании кадровых резервов. Важно также разработать механизмы контроля за процессом формирования кадровых резервов и назначения на государственную службу, чтобы обеспечить соблюдение законности и принципов равных возможностей для всех кандидатов.

Анализ статистики Чукотского автономного округа по назначениям на государственную гражданскую службу в 2020 и 2021 годах позволяет сделать вывод о том, что доля назначений из кадрового резерва составляет значительную часть общего числа назначений. В 2020 году на долю назначений из резерва приходится 36 процентов, а в 2021 году – 37 процентов. Это свидетельствует о том, что кадровый резерв используется в значительной

степени для замещения вакантных должностей.

Однако, высокий процент назначений из кадрового резерва может также указывать на возможную нехватку высококвалифицированных специалистов в государственных органах автономного округа. Это может быть вызвано различными причинами, такими как недостаточное количество кандидатов на конкурсах, недостаточная подготовка кадровых резервов или другие факторы.

Поэтому важно провести дополнительный анализ причин использования кадрового резерва и оценить эффективность его формирования и использования. Необходимо также уделить внимание обучению и развитию кадров, чтобы обеспечить наличие достаточного числа высококвалифицированных специалистов для работы в государственных органах исполнительной власти. Данная статистика косвенно подтверждает, что в кадровом резерве государственных органов исполнительной власти автономного округа существует фактическая нехватка высококвалифицированных специалистов.

Анализ данных фактов показал, что причина кроется в территориальном положении субъекта. Чукотский автономный округ, является самым северо-восточный субъектом Российской Федерации, его территория свыше семисот двадцати одной тысяч квадратных километров.

Отсутствие постоянного наземного сообщения между населенными пунктами и зависимость от сезонности создают дополнительные вызовы для жителей и организации экономической и социальной жизни в регионе. Зимники, переправы, распутица, ледоход и ледостав – все это факторы, которые определяют особенности транспортной инфраструктуры Чукотского автономного округа.

Административно-территориальное устройство округа с шестью муниципальными районами и несколькими городами, где проживает небольшое количество жителей, также отражает специфику региона. Удаленность населенных пунктов друг от друга создает вызовы для

организации социальной инфраструктуры, медицинского обслуживания, образования и других сфер жизни. Все органы государственной власти региона локализованы в столице Чукотки – городе Анадыре. Здесь же находятся и все территориальные федеральные структуры государственных органов власти. Население города Анадырь, окружного центра, составляет приблизительно 11 тысяч человек. Структуру исполнительных органов государственной власти субъекта составляют 14 органов исполнительной власти (Департаменты, Комитеты и Управления). Изучив состав их кадровых резервов, нами выявлено, что в окружные кадровые резервы включены только граждане, проживающие в окружном центре.

Из всего вышесказанного можно сделать выводы о том, что неоспоримо важное значение имеет качественное формирование кадрового резерва в автономном округе. Для этого необходимо на уровне федерации установить требования к проведению конкурсов на включение в кадровый резерв. В регионе необходимо разработать и внедрить механизмы дистанционного прохождения конкурса по включению в кадровый резерв, для того, чтобы все жители, подпадающие под требования участника, независимо от своего местонахождения имели возможность реализации своих конституционных прав на равный доступ к государственной гражданской службе. Плановая и систематическая работа по обновлению кадрового резерва в округе позволит выполнять свою непосредственную функцию – формирования качественного и высокопрофессионального кадрового состава, а в случае появления вакантных должностей гражданской службы иметь возможность на оперативное замещение из подготовленного кадрового резерва[102].

1.3 Процесс, порядок и проблемы формирования и использования кадровых резервов в Чукотском автономном округе

Законодательством автономного округа, в соответствии со статьей 30 Кодекса о государственной гражданской службе Чукотского автономного округа 46, принято Положение о кадровом резерве на государственной гражданской службе автономного округа, устанавливающее порядок формирования кадрового резерва округа и кадрового резерва окружных органов государственной власти и работы с ними.

На рисунке 1 изображена используемая прямая модель формирования кадрового резерва.

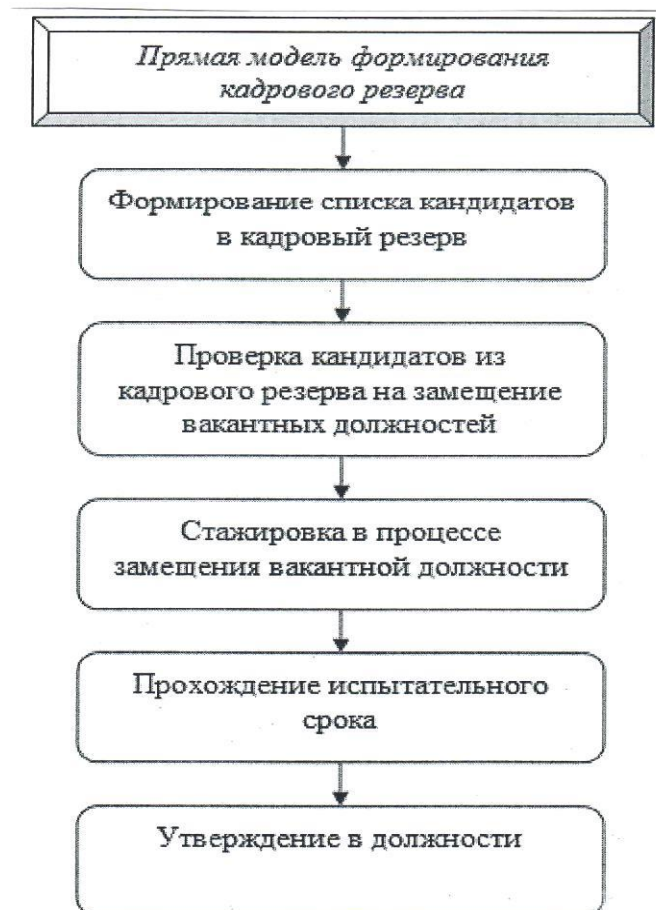


Рисунок 1 – Порядок формирования кадрового резерва

Данное Положение утверждено Постановлением Губернатора [47], им же определено, что уполномоченным органом, по формированию, порядку работы с кадровым окружным резервом в исполнительных органах государственной власти определено Управление государственной службы, кадровой работы и государственных наград Аппарата Губернатора и Правительства Чукотского автономного округа (далее – Управление). Согласно данного Положения уполномоченный орган формирует кадровый резерв для исполнительных органов государственной власти Чукотского автономного округа, издает правовые акты о включении гражданских служащих, граждан в кадровый резерв субъекта в соответствии с указанным положением.

Управление в составе шести сотрудников осуществляют, в том числе, полномочия по организации деятельности института кадрового резерва в исполнительных органах государственной власти Чукотского автономного округа. В 2020 году в регионе была предпринята попытка создания на законодательном уровне обособленной кадровой структуры, однако, в течение переходного периода и в связи с сокращением финансирования, от данного реформирования правительство округа отказалось[44].

Таким образом мы видим, что гражданские служащие более защищены законодателем по отношению к другим гражданам. Особо остро это ощущается в окружной столице, где, как говорится, все друг друга знают. Поэтому, на наш взгляд, конкурсный порядок замещения должности в округе, с одной стороны, позволяет расширить круг претендентов на вакантную должность, выбрать наиболее способных и подготовленных, а с другой – присутствует субъективность в оценке конкретного лица, поскольку несмотря на то, что конкурсная комиссия, в состав которой помимо представителей работодателя входят иные лица, не может полностью исключить субъективную оценку кандидата в результате чего существует вероятная возможность возникновения конфликта интересов, которые могут повлиять на

принимаемые комиссией решения.

Включение гражданского служащего или гражданина в кадровый резерв Чукотского округа оформляется правовым актом Аппарата Губернатора и Правительства Чукотского автономного округа.

В соответствии с законодательством округа и Положением о кадровом резерве на государственной гражданской службе Чукотского автономного округа принципами формирования кадрового резерва являются: добровольность; гласность; соблюдение равенства прав; приоритетность формирования кадрового резерва на конкурсной основе; учет потребности в замещении должностей гражданской службы в Чукотском автономном округе; взаимосвязь должностного роста окружных гражданских служащих с результатами оценки их профессионализма и компетентности; объективность оценки профессиональных и личностных качеств гражданских служащих (граждан), претендующих на включение в кадровый резерв.

Процесс формирования кадрового резерва государственного органа Чукотского автономного округа.

Кадровый резерв Чукотского автономного округа формируется представителем нанимателя в соответствии с Положением о порядке формирования резерва управленческих кадров Чукотского автономного округа, утвержденным Постановлением Губернатора ЧАО [46].

Кадровая работа, связанная с формированием кадрового резерва автономного округа, организацией работы с ним и его эффективным использованием, осуществляется Управлением в соответствии с Распоряжением Губернатора 297, которым определена организация работы по формированию резерва управленческих кадров округа [67].

Включение и исключение гражданского служащего или гражданина в кадровый резерв субъекта оформляется правовым актом Управления с указанием группы должностей гражданской службы, на которые они могут быть назначены, процедура осуществляется в течение пятнадцати рабочих

дней со дня получения информации от государственных органов Чукотского автономного округа о включении или исключении гражданского служащего или гражданина в кадровый резерв государственного органа[51].

Гражданские служащие или граждане, которые не стали победителями конкурса, но профессиональные и личностные качества которых получили высокую оценку конкурсной комиссии, включаются в кадровый резерв региона для замещения должностей гражданской службы той же группы, к которой относилась вакантная должность гражданской службы, на замещение которой проводился конкурс.

Порядок организации и проведения конкурса на включение в кадровый резерв.

Правовые основы проведения конкурса на включение гражданских служащих или граждан в кадровый резерв составляет Положение о кадровом резерве на государственной гражданской службе Чукотского автономного округа, утвержденное Постановлением Губернатора округа в 2018 году №51.

Конкурс объявляется по решению представителя нанимателя и проводится в соответствии с методикой проведения конкурса на замещение вакантных должностей гражданской службы Российской Федерации, утверждаемой Правительством РФ[67; 64].

В округе установлен единый подход к требованиям для участия в конкурсе в соответствии с федеральным законодательством: возраст 18 лет, гражданство Российской Федерации, владение государственным языком.

Данным положением установлено право гражданского служащего участвовать в конкурсе, независимо от занимаемой должности.

Конкурс проводится конкурсной комиссией субъекта, образованной в соответствии с Положением, утвержденным Указом Президента от 2005 года 112 [82].

Остановимся подробнее на составе конкурсной комиссии.

Для округа остро стоит проблема формирования независимых

конкурсных комиссий, так как во всех комиссиях, не только по кадровому резерву, присутствуют практически одни и те же граждане, в регионе отсутствуют высшие учебные заведения, малочисленны общественные организации, что в свою очередь ограничивает круг лиц, которых возможно включить в состав такой комиссии.

Поэтому необходимо предусмотреть совершенствование механизма формирования этих комиссий. При каждом органе силовых структур, органах публичной власти созданы Общественные советы, члены которых могли бы входить в состав конкурсных комиссий. Полагаем необходимым закрепить таких норм в федеральном законодательстве.

На наш взгляд предложение о включении членов Общественных советов органов силовых структур и органов публичной власти в состав конкурсных комиссий в малозаселенных регионах, таких как Чукотка, выглядит перспективным и может способствовать повышению прозрачности и объективности процесса формирования комиссий. Участие представителей общественных советов может обеспечить большее разнообразие и независимость в принятии решений [93; 95; 96].

Закрепление таких норм в федеральном законодательстве может стать важным шагом для установления принципов прозрачности и общественного контроля при формировании конкурсных комиссий в малозаселенных регионах. Это также может способствовать привлечению новых квалифицированных специалистов и предотвращению конфликта интересов.

Необходимо провести дальнейшую работу по изучению и анализу возможных путей реализации данного предложения, а также привлечь заинтересованные стороны для обсуждения и поддержки данной инициативы. Такое совершенствование механизма формирования конкурсных комиссий в малозаселенных регионах, на наш взгляд, заслуживает внимания и может способствовать улучшению системы управления и гражданского участия в этих регионах.

Проведение тестирования и индивидуального собеседования является обязательной конкурсной процедурой, в округе индивидуальное собеседование проводится только перед непосредственным приемом на государственную гражданскую службу.

При этом необходимо отметить, что применение как на федеральном, так и на региональном уровне «методов оценки кандидатов остается частичным, что значительно снижает качество и достоверность результатов конкурсных процедур, а также аттестации гражданских служащих».

В частности, результаты «мониторинга» [35] «показывают, что число федеральных кандидатов, прошедших оценку в ходе конкурсных процедур в целом по стране, распределено следующим образом: тестирование – пятьдесят тысяч человек или почти шестьдесят восемь процентов, индивидуальное собеседование – 47,5 тысяч человек или 63,5 процента, подготовка проекта документа – 1,2 тысяч человек или 1,8 процента, написание реферата – 0,76 тысяч человек или один процент, анкетирование – 2,5 тысяч человек или 3,2 процента, проведение групповых дискуссий – 0,2 тысяч человек или 0,3 процента, решение практических задач (введено в 2020 году) – 0,3 тысяч человек или 0,5 процента.

Практически такой же результат дает анализ количества кандидатов, которые в регионах прошли конкурсные процедуры, она распределилась: тестирование – 28,5 тысяч человек, индивидуальное собеседование – 26,4 тысяч человек или 58,1 процента, подготовка проекта документа – 2,8 тысяч человек или 6 процента, написание реферата – 1,4 тысяч человек или 3 процента, анкетирование – 5,0 тысяч человек или 11 процентов, проведение групповых дискуссий – 0,09 тысяч человек или 0,2 процента, решение практических задач (введено в 2020 году) – 0,5 тысяч человек или 1,1 процентов [77].

В 2021 году до шести процентов «от общего числа назначенных на вакантные должности приходилось на иные оценочные инструменты,

используемые некоторыми органами исполнительной власти, в их числе экзаменационная письменная форма, психологическое тестирование; психодиагностическое исследование личностно-профессиональных и психологических особенностей, способных повлиять на эффективное выполнение профессиональной деятельности; ситуационное-интервью с целью определения уровня выраженности у кандидата каждой из профессиональных компетенций, содержащихся в профиле по соответствующей группе должностей» [77].

Таким образом, результаты непосредственно проведенного анализа использования методов оценки профессионального уровня кандидатов на замещение должностей гражданской службы в процессе отбора в автономном округе демонстрируют ограниченность их применения, что снижает общую эффективность кадровой работы по отбору кадров и комплектованию кадрового состава гражданской службы.

Различия в определениях кадрового резерва и методах его формирования могут привести к несистемности и неэффективности в использовании этого института. Важно, чтобы нормы и положения о кадровом резерве были четко определены и стандартизированы как на федеральном, так и на региональном уровнях, чтобы обеспечить единый подход к формированию и использованию кадрового резерва. Только такая системность и целостность института гражданской службы позволит достичь оптимальных результатов и повысить его эффективность.

Кроме того, все более востребованными становятся кадровые технологии [73], предусматривающие использование информационно-коммуникационных систем в деятельности. Так, например, аттестация гражданских служащих Думы автономного округа проходит дистанционно на сайте gossluzhba.gov.ru. Также в окружной Думе активно применяется технология наставничества [45].

Процентное же соотношение числа лиц, прошедших оценку в

электронном виде в ходе конкурсов на замещение вакантных должностей в других региональных органах исполнительной власти, демонстрирует незначительное использование информационных сервисов. Так, например в 2021 году в Думе округа в электронном виде в конкурсе приняло участие 8 человек, а в остальных органах власти в очном формате на бумаге тестирование прошло 54 претендента.

В других субъектах, где имеется свободный доступ к информационным ресурсам и интернету отмечается большая вовлеченность в применении информационных технологий в кадровой работе. При этом значительная часть приходится на собственные информационные системы, использование которых регулируется законодательством субъекта самостоятельно. В отдельных регионах созданы и функционируют внутренние порталы, например, Портал правительства Воронежской области, кадровый портал «Команда Республики Саха (Якутия)», посредством которых проводится централизованная оценка кандидатов. К сожалению в Чукотском автономном округе такие региональные информационные системы отсутствуют, как и свободный доступ в интернет.

Важно отметить, что 79 федеральным законом кандидату предоставлено право обжаловать решение конкурсной комиссии в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Так, согласно пункту 15 статьи 70 указанного закона, служебные споры о неправомерном отказе в поступлении на гражданскую службу рассматриваются непосредственно в судах. Проведя анализ судебной практики оспаривания решений об отказе во включении в кадровый резерв, мы «видим, что конкурсанты активно пользуются своим правом на обжалование решений конкурсной комиссии [89; 37; 38].

Судебная позиция, описанная в определении Первого кассационного суда общей юрисдикции[40], отражает практику рассмотрения споров по включению кандидатов в кадровый резерв конкурсной комиссией»[77]. Суд

пришел к выводу, что решение конкурсной комиссии о включении или не включении кандидата в кадровый резерв не обязательно должно зависеть от количества набранных баллов или принципа «50 процентов максимального балла».

Пункт 21 Положения о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации действительно предусматривает возможность конкурсной комиссии принять решение о рекомендации кандидата для включения в кадровый резерв, даже если он не стал победителем конкурса. Это позволяет учитывать профессиональные и личностные качества кандидата, получившего высокую оценку, и предложить его для будущих возможных вакансий.

Важно отметить, что конечное решение о включении кандидата в кадровый резерв остается на усмотрение представителя нанимателя, даже если конкурсная комиссия выразила свою рекомендацию. Представитель нанимателя имеет право принимать окончательные решения, основываясь на обстоятельствах и потребностях службы.

Таким образом, судебная и нормативно-правовая позиции подчеркивают важность профессионализма и личностных качеств кандидатов при принятии решений о включении их в кадровый резерв, а также подчеркивают, что рекомендательный характер решения конкурсной комиссии не является обязательным для исполнения представителем нанимателя.

Признание результатов конкурса на замещение вакантной должности недействительными не является основанием для расторжения прекращения служебного контракта с победителем конкурса и назначения на образовавшуюся вакантную должность лица из кадрового резерва.

Калужский областной суд в определении от ноября 2011 года пришел к выводу «об отсутствии оснований для отказа в допуске гражданина к участию во втором этапе конкурса на замещение вакантной должности, в связи с чем

вынес решение о признании решения конкурсной комиссии Министерства развития информационного общества и инноваций на замещение вакантной должности министерства незаконным. Вместе с тем суд отметил, что способом восстановления права истца является не прекращение служебного контракта с победителем конкурса, объявление нового конкурса на должность гражданской службы, а исключительно компенсация морального вреда. При этом суд отметил, что ни Трудовым кодексом[92], ни 79 федеральным законом не предусмотрено такое основание для расторжения, прекращения служебного контракта, как признание результатов конкурса недействительными» [39].

Участие сотрудников государственной структуры, организующей проведение конкурса, в самом конкурсе на включение в кадровый резерв или на замещение вакантной должности не является автоматическим нарушением порядка проведения конкурса или конфликтом интересов. Это подтверждается апелляционным определением Московского городского суда от декабря 2019 года[3; 4].

Федеральный закон предусматривает возможность участия гражданских служащих в конкурсах на включение в кадровый резерв для замещения должностей государственной гражданской службы. Поэтому направление уведомлений и ответов на обращения от сотрудников отдела государственной службы и кадров, который организовал проведение конкурса, не свидетельствует о конфликте интересов.

Суд учитывает, что в соответствии с законом организация и обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных должностей гражданской службы и включение гражданских служащих в кадровый резерв является частью кадровой работы. Поэтому участие сотрудников данного отдела в конкурсе не должно быть рассматриваемо как нарушение или конфликт интересов.

Таким образом, участие сотрудников организующей структуры в конкурсе на включение в кадровый резерв не является запрещенным

действием, если оно осуществляется в соответствии с законодательством и правилами проведения конкурса [3].

В соответствии с законодательством Российской Федерации конкурсная комиссия не обязана разъяснять участникам конкурса причины выбора определенного кандидата на замещение вакантной должности. Также законодательством не предусмотрена возможность ознакомления участников конкурса с протоколом заседания конкурсной комиссии.

Это связано с тем, что принятие решения о выборе кандидата на должность осуществляется конкурсной комиссией на основе представленных документов и результатов прохождения конкурса. Участники конкурса имеют право на защиту своих интересов и обжалование решений конкурсной комиссии в случае несогласия с ними.

Обращение в суд или другие компетентные органы может помочь участнику защитить свои права и урегулировать спорные вопросы, связанные с проведением конкурса.

Таким образом, законодательство не требует от конкурсной комиссии разъяснения причин выбора кандидата и предоставления участникам конкурса возможности ознакомиться с протоколом заседания. Так, определением Московского городского суда от 2012 года марта месяца «отказано в удовлетворении заявления об оспаривании решения конкурсной комиссии, отказа в ознакомлении с протоколом, обязанности провести новый конкурс на замещение вакантной должности, непосредственно результаты конкурса были доведены надлежащим образом до сведения лиц, принявших в нем участие, обязанность по разъяснению участникам конкурса причин, по которым на замещаемую должность выбран тот или иной кандидат, у конкурсной комиссии отсутствует, возможность ознакомления с протоколом заседания конкурсной комиссии лиц, принявших участие в конкурсе, правовыми актами не предусмотрена» [4].

Такое понятие, как «оценка участников конкурса и выбор победителя,

относится к компетенции конкурсной комиссии, а не суда» [77].

В подтверждение такого положения апелляционным определением Красноярского краевого суда в апреле 2013 года отмечено, что «непосредственно несогласие конкурсанта с итогами конкурса и оценкой его профессиональных и личностных качеств не является основанием для отмены решения конкурсной комиссии, поскольку оценка кандидатов и выбор победителя относится к компетенции комиссии, подменять функции которой суду права не предоставлено» [2].

Необходимо рассмотреть вопрос об уведомлении о дате, месте и времени проведения второго этапа конкурса, которое может быть направлено кандидату по электронной почте.

Так, определением Санкт-Петербургского городского суда в марте 2011 года 3843 отмечено, что «действующим законодательством не запрещено направление сообщений о проведении конкурса по электронной почте, ввиду чего несвоевременное ознакомление кандидата на замещение вакантной должности с сообщениями на своей электронной почте не влечет отмену решения конкурсной комиссии о результатах конкурса. Положение о конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации не предусматривает отложение проведения конкурса при неявке кандидата» [41].

При этом необходимо отметить, что основания для отмены решения конкурсной комиссии о результатах конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы, на включение в кадровый резерв «федеральным законодательством не формализованы» [77]. Соответственно, при рассмотрении дел данной категории суды по сути подменяют собой законодателя и в разной степени формулируют критерии законности решений конкурсной комиссии.

Полагаем, что с одной стороны, возможность судебной отмены решения конкурсной комиссии о результатах конкурса является важной гарантией

обеспечения права граждан на равный доступ к гражданской службе и призвано служить защите указанного права, а с другой, «отсутствие нормативного закрепления оснований для отмены решения конкурсной комиссии о результатах конкурса влечет за собой неопределенность в применении законодательства об обжаловании результатов конкурсов и, как следствие, значительное количество служебных споров данной категории, что обуславливает необходимость совершенствования юридической системы служебных споров об оспаривании результатов конкурсов» [77].

Предлагается дополнить федеральный закон положением, в котором будет предусмотрена возможность назначения на вакантную должность гражданина, состоящего в едином кадровом резерве, при условии его соответствия квалификационным требованиям, в любой государственный орган Российской Федерации. Данное решение позволит обеспечить представителю нанимателя доступ к общей базе данных кадровых резервов в целом по Российской Федерации, а гражданам даст возможность планировать свою карьеру в системе государственной гражданской службы Российской Федерации.

Предлагается устранить коррупциогенные факторы правового характера, устанавливающие для правоприменителя необосновано широкие пределы усмотрения, в целях повышения уровня прозрачности при формировании и включении гражданина в кадровый резерв. А именно определение компетенции по формуле «вправе», указанной в пункте 10 Положения о кадровом резерве федерального государственного органа, утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 1 марта 2017 года № 96, которым на усмотрение конкурсной комиссии отнесено право включать в кадровый резерв, гражданских служащих не ставших победителями конкурса, в пункте 33 указанного Положения отсутствие четкой регламентации прав граждан «злоупотребление правом» заключающийся в установлении широкого круга конкурсных процедур, которые дают

возможность конкурсной комиссии помимо оценивания кандидата на основании представленных документов, устанавливать не ограниченное число таких процедур [79].

Таким образом, суд имеет право защитить законные интересы участников конкурса и обеспечить соблюдение законности при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей в государственной службе.

Важным элементом, на который необходимо обратить особо внимание, является определение правовых последствий отмены решения конкурсной комиссии.

Например, если по решению комиссии гражданин был признан победителем и с ним был заключен служебный контракт, он приступил к исполнению служебных обязанностей, то последствия отмены решения комиссии являются основанием прекращения служебного контракта, однако ни законодательством федеральным, ни Трудовым кодексом не закреплено такое основание прекращения служебного контракта, как отмена решения комиссии о результатах конкурса.

Таким образом, правовым последствием отмены решения конкурсной комиссии о результатах конкурса не может быть расторжение служебного контракта с гражданским служащим, признанным победителем конкурса. Данное правовое регулирование в этом случае следует признать целесообразным, поскольку оно служит защите трудовых прав граждан.

Порядок работы с кадровым резервом Чукотского автономного округа.

В соответствии с законодательством срок нахождения гражданского служащего или гражданина в кадровом резерве составляет три года.

Информация непосредственно на каждого гражданского служащего или гражданина, включенного в кадровый резерв, Управлением государственной службы, кадровой работы и государственных наград вносится в сведения о гражданских служащих или гражданах, включенных в кадровый резерв, по форме, установленной Положением о кадровом резерве на государственной

гражданской службе Чукотского автономного округа.

В личных делах гражданских служащих хранятся копии документов о включении в кадровый резерв и об исключении из кадрового резерва.

С целью подбора кандидатов, соответствующих квалификационным требованиям для замещения вакантной должности гражданской службы округа, представитель нанимателя вправе направить запрос непосредственно в уполномоченное Управление о государственных гражданских служащих или гражданах, состоящих в кадровом резерве исполнительных органов государственной власти автономного округа.

Департаменты Чукотки активно используют данную возможность и запрашивают кандидатуры специалистов, включенных в кадровый резерв региона. Так, в 2021 году в Управление было направлено 25 таких запросов, в 2020 году – 23, что свидетельствует о востребованности кадрового резерва автономного округа и его эффективном использовании. Однако, были ли данные резервисты назначены на должности госслужбы в Управлении не имеется.

При назначении гражданского служащего/гражданина на вакантную должность гражданской службы округа из кадрового резерва иного государственного органа, например Думы Чукотского автономного округа, в течение 10 рабочих дней кадровая служба обязана направить соответствующую информацию в государственный орган, из кадрового резерва которого назначен гражданский служащий или гражданин, с приложением копии нормативного документа о назначении с целью исключения его из кадрового резерва.

На каждого резервиста готовится электронная справка, в которой указываются все данные о государственном гражданском служащем или гражданине, включаемом в кадровый резерв.

Также в течение 14 дней направляется нормативный акт о включении в кадровый резерв, либо исключении из него. В обязательном порядке все копии

указанных нормативных актов хранятся в личных делах резервистов.

В ходе анализа Постановления Губернатора автономного округа, которым утверждено Положение о кадровом резерве, выявлено, что статья 45 обязывающая размещать сведения о резервиствах, включенных в кадровый резерв, не исполняется в части размещения сведений на официальном сайте в сети Интернет, что может способствовать проявлению коррупции в части перемещения кандидатов по списку.

Уполномоченный орган ведет единую информационную базу о резервистах, включенных в кадровый резерв, представляет по запросу государственных органов информацию о наличии кандидатов на замещение вакантной должности из кадрового резерва, осуществляет контроль и анализ за соблюдением порядка работы с кадровым резервом, координирует работу по профессиональному обучению и повышению квалификации гражданскими служащими. Однако, в кадровый резерв включены не только гражданские служащие, но и иные граждане, поэтому считаем необходимым, дополнить часть «г» статьи 55 Положения, после слов «гражданскими служащими,» дополнить словами «гражданами».

Аппарат Губернатора и Правительства Чукотского автономного округа в соответствии с пунктом 3 части 2.2. статьи 2 Положения об Аппарате, утвержденным Постановлением Губернатора Чукотского автономного округа в октябре 2013 № 80 [44], осуществляет координацию кадровых резервов исполнительных органов государственной власти автономного округа.

Реформирование кадровой службы и создание специализированной структуры для управления гражданской службой в Чукотском автономном округе могут способствовать повышению профессионализма государственных служащих, снижению коррупционных рисков и обеспечению эффективного функционирования органов власти региона.

В целях реализации необходимо провести анализ существующей системы управления кадрами в регионе, разработать концепцию создания

нового органа по управлению гражданской службой, определить его функции и полномочия. Также важно обеспечить необходимое финансирование и подготовить квалифицированный персонал для работы в новой структуре.

Предложение о создании самостоятельного органа по управлению гражданской службой в Чукотском автономном округе может быть направлено Правительству региона для рассмотрения и принятия соответствующих мер по его реализации. Также возможно обратиться к федеральным органам власти с предложением о поддержке данной инициативы и содействии в ее внедрении. [102].

Таким образом, считаем возможным рекомендовать Правительству Чукотского автономного округа вернуться к реформированию кадровой службы региона, созданию самостоятельной структуры, с целью упорядочивания, систематизации и расширения возможностей по развитию института кадрового резерва в округе[12].

Проблемы формирования и использования кадровых резервов на гражданской службе.

Остановимся на проблемах формирования кадровых резервов в Чукотском автономном округе.

Как отмечалось ранее, включение гражданского служащего в кадровый резерв по результатам аттестации может рассматриваться как искажение принципа равного доступа к гражданской службе. В «частности, в компетенцию аттестационной комиссии в соответствии законодательством входит оценка соответствия профессионального уровня гражданского служащего именно замещаемой им в данный момент времени должности, а не вышестоящей»[77]. «Между тем конкурсный отбор на замещение вакантной должности гражданской службы преследует цель оценки кандидатов на предмет их соответствия той должности гражданской службы, на которую они претендуют. Уже на этом основании отождествление аттестации и конкурса (по своим фактическим последствиям) недопустимо» [57; 22].

Согласимся с выводами Преснякова М.В., которые он приводит в своей монографии[77] «Конституционное регулирование доступа к государственной гражданской службе: реализация принципов равенства и справедливости»[57; 58]. Действительно, правовым последствием вынесения решения аттестационной комиссией любого государственного органа о соответствии занимаемой должности гражданского служащего и включении его в кадровый резерв в порядке должностного роста может быть замещение вакантной должности данным гражданским служащим по более высокой группе должностей. Проверка на соответствие которой аттестационной комиссией, как следует из буквального толкования части 1 статьи 48 Федерального закона 79, не осуществляется.

Федеральное законодательство и законодательство субъектов Российской Федерации должны быть согласованы и не противоречить друг другу. Дополнение статьи 48 федерального закона о государственной гражданской службе рекомендацией непосредственного руководителя гражданского служащего о включении его в кадровый резерв может быть целесообразным шагом для урегулирования коллизий между федеральным и региональным законодательством.

Такое дополнение может помочь установить обязательные критерии и процедуры для включения гражданских служащих в кадровый резерв по результатам аттестации, что способствует более объективному и прозрачному процессу отбора кадров. Однако необходимо учитывать, что любые изменения в федеральном законодательстве должны проходить соответствующие процедуры и обсуждения, чтобы быть принятыми и вступить в силу. Должности гражданской службы, но и принимает решение, отраженное в протоколе о включении гражданского служащего в кадровый резерв на государственные должности в порядке должностного роста. Принятие данного изменения повлечет приведение в соответствие с федеральным, законодательства субъектов, в том числе и автономного округа.

Второй проблемой формирования кадрового резерва является оценочное понятие «высокая оценка», которое также не раскрывается в федеральном законодательстве, что является коррупциогенным фактором в части неопределенности оснований принятия решения о включении гражданина в кадровый резерв и употребления категории оценочного характера в соответствии с «пунктами 3 и 4 методики проведения антикоррупционной экспертизы нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов, утвержденной 96 постановлением Правительства Российской Федерации 26 февраля 2010 года» [49].

В Чукотском округе норма о «высокой оценке» не конкретизирована в нормативных актах о кадровом резерве окружных исполнительных органов государственной власти и иных государственных органов. Считаем необходимым конкретизировать данную норму. Например, для определения результатов конкурса на замещение вакантной должности в Аппарате Губернатора и Правительства используется балльная система, однако, в связи с тем, что проводится тестирование, результат теста и является показательным баллом кандидата. Других испытаний не проводится.

Дополнительное испытание для кандидатов на включение в кадровый резерв, включая расчет среднего арифметического баллов по результатам нескольких испытаний, может значительно улучшить процесс отбора кадров и повысить объективность оценки их компетенций.

Проведение нескольких различных испытаний позволит более полно оценить разнообразные аспекты профессиональных и личностных качеств кандидатов. Расчет среднего арифметического баллов поможет учесть все полученные результаты и предоставить более объективную картину оценки кандидатов.

Этот подход также способствует уменьшению вероятности субъективного влияния на процесс отбора кандидатов, поскольку результаты нескольких испытаний будут усреднены.

Таким образом, установление дополнительных испытаний и расчет среднего арифметического баллов может быть эффективным способом улучшить качество отбора кандидатов в кадровый резерв. Конкретизация критериев оценки для включения кандидатов в кадровый резерв, как описано в вашем сообщении, может быть полезным шагом для устранения субъективности и обеспечения более объективного отбора кадров. Установление четких числовых значений баллов для различных уровней оценок позволяет стандартизировать процесс оценки и принятия решений конкурсной комиссией.

Такой подход помогает создать прозрачные и объективные критерии, по которым будут оцениваться профессиональные и личностные качества кандидатов. Это способствует справедливому и равному доступу кадров к возможности включения в кадровый резерв на основе объективных данных.

Отдельное отмечание такого направления работы свидетельствует о важности данного аспекта для повышения эффективности и прозрачности системы отбора и развития кадров в государственной гражданской службе. с кадровым резервом, как профессиональное развитие претендентов. Профессиональное развитие лиц, включенных в кадровый резерв, является неотъемлемой составляющей работы с кадровым резервом. При этом требуется определение направления и продолжительности дополнительного профессионального образования[91] и иных мероприятий по профессиональному развитию, которые будут индивидуальными в каждом конкретном случае.

Считаем важным наше наблюдение о важности профессионального развития граждан, включенных в кадровый резерв и не являющихся государственными служащими, является весьма обоснованным. Молодые и перспективные люди, находящиеся в кадровом резерве, могут стать ценным ресурсом для автономного округа и эффективно замещать вакантные должности в будущем.

Предоставление возможностей для профессионального развития и обучения этой категории граждан может значительно улучшить их подготовку к будущим должностям, повысить уровень компетенций и обеспечить более успешную карьеру. Это также способствует улучшению кадрового потенциала автономного округа и повышению его конкурентоспособности.

Учитывая текущий кадровый голод в округе, инвестирование в профессиональное развитие молодых специалистов из кадрового резерва может быть стратегически важным шагом для обеспечения стабильности и развития административного аппарата.

Поэтому, предложение о расширении программы профессионального развития на всех участников кадрового резерва, вне зависимости от статуса государственного служащего, выглядит логичным и перспективным для обеспечения кадровых потребностей автономного округа.

Кроме того, как непосредственно указано в методических рекомендациях и методическом инструментарии по формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации, «в целях развития и одновременной оценки конкретных знаний и умений лиц, включенных в кадровый резерв, целесообразно их привлечение к составлению и реализации проектов по направлениям деятельности государственного органа, соответствующим области деятельности, учтенной при их включении в кадровый резерв» [32; 33].

Как отмечает в своей диссертации кандидат юридических наук Е.Ю. Соломатин «Отсутствие фактов или единичные факты назначения на должности гражданской службы лиц, включенных в кадровый резерв, являются признаком неэффективного формирования и работы с кадровым резервом» [74].

Таким образом, считаем возможным использование трехуровневой модели формирования и использования кадрового резерва.

На рисунке 2 представлена трехуровневая модель формирования

использования кадрового резерва.



Рисунок 2 – Трехуровневая модель

Кадровые резервы обеспечивают непрерывность работы государственных органов, позволяют быстро заполнить вакансии на ключевых должностях, а также способствуют профессиональному развитию сотрудников[34]. Как отмечает М.Б. Добробаба «работа в кадровом резерве дает возможность сотрудникам приобрести новые знания и навыки, расширить свой опыт и подготовиться к более ответственным задачам»[18].

Кроме того, «формирование кадровых резервов способствует повышению прозрачности и эффективности кадровой политики государственных органов, а также обеспечивает соблюдение принципов профессионализма, компетентности и объективности при назначении на государственные должности» [77][15].

Таким образом, кадровые резервы играют важную роль в обеспечении стабильности и эффективности государственного управления, а также способствуют развитию кадрового потенциала и повышению уровня квалификации претендента.

Наличие квалифицированных и подготовленных кадров в резерве позволяет государственным органам оперативно реагировать на изменения в политике, экономике, социуме и других сферах жизни общества[23].

Глава 2 Анализ правового регулирования формирования и использования кадрового резерва в субъектах Российской Федерации

2.1 Анализ и оценка функционирования кадрового резерва на государственной гражданской службе

Анализ и оценка функционирования кадрового резерва на государственной гражданской службе важны для обеспечения эффективности и профессионализма работы государственных органов.

Рассмотрим «основные аспекты анализа и оценки кадрового резерва на государственной гражданской службе.

Идентификация потенциальных кандидатов: Оценка кандидатов на включение в кадровый резерв должна быть основана на их профессиональных качествах, лидерских способностях, мотивации и потенциале для развития.

Оценка текущего состояния кадрового резерва: Необходимо провести анализ текущего состава кадрового резерва, определить его сильные и слабые стороны, а также выявить потенциальные угрозы и возможности» [77].

Оценка «эффективности программ развития кадрового резерва: Следует проанализировать программы развития кадрового резерва на предмет их соответствия стратегическим целям организации, эффективности и результативности»[77].

Оценка потребностей в кадровом резерве: Необходимо определить потребности организации в кадровом резерве на основе стратегических планов и прогнозов развития.

Оценка процессов управления кадровым резервом: Важно проанализировать процессы отбора, развития и управления кандидатами в кадровом резерве на предмет их эффективности и соответствия лучшим практикам.

Разработка рекомендаций по улучшению работы с кадровым резервом:
На основе проведенного анализа необходимо разработать конкретные рекомендации по улучшению работы с кадровым резервом, включая изменения в стратегии, процессах и программе развития.

Анализ и оценка функционирования кадрового резерва на государственной гражданской службе помогут повысить эффективность управления персоналом, обеспечить подготовку квалифицированных кадров на ключевые позиции и улучшить работу государственных органов.

Идентификация потенциальных кандидатов.

Идентификация потенциальных кандидатов для включения в кадровый резерв на государственной гражданской службе является ключевым этапом в процессе управления персоналом. Оценка кандидатов должна быть комплексной и основываться на следующих критериях: профессиональные качества (например, оценка профессиональных навыков и знаний кандидата должна быть проведена на основе его образования, опыта работы, специализации и результатов профессиональной деятельности. Важно учитывать соответствие профессиональных компетенций требованиям конкретной должности); лидерские способности (например, оценка лидерских качеств кандидата включает анализ его способности к принятию решений, управлению людьми, коммуникации, мотивации коллектива и достижению поставленных целей. Лидерские способности могут быть определены через анализ предыдущего опыта работы, участия в проектах и инициативах); мотивация, здесь важно оценить мотивацию кандидата к развитию и достижению успеха в государственной гражданской службе. Кандидат должен проявлять интерес к работе в государственном органе, стремиться к профессиональному росту, а также иметь понимание целей и задач организации; потенциал для развития (например, оценка потенциала кандидата для дальнейшего развития и роста в организации важна для формирования эффективного кадрового резерва. Необходимо учитывать

способность кандидата к обучению, адаптации к новым условиям, стремление к самосовершенствованию и готовность к новым вызовам).

Идентификация потенциальных кандидатов для кадрового резерва требует внимательного анализа и оценки указанных выше критериев, чтобы обеспечить выбор наиболее подходящих специалистов с высоким потенциалом для успешной работы на ключевых позициях в государственной гражданской службе.

Оценка текущего состояния кадрового резерва.

Оценка текущего состояния кадрового резерва в организации является важным этапом для определения его эффективности и готовности кадровой базы к решению стратегических задач. Для проведения такой оценки можно использовать следующие критерии

Количественные показатели: Оценка количества сотрудников, включенных в кадровой резерв, их распределение по уровням и подразделениям организации. Важно также учитывать динамику изменения численности кадрового резерва за определенный период времени.

Качественные характеристики: Оценка профессиональных и лидерских качеств сотрудников, включенных в кадровой резерв. Необходимо выявить их потенциал для развития, мотивацию, готовность к новым вызовам и адаптацию к изменяющимся условиям.

Соответствие кадрового резерва стратегическим целям: Оценка того, насколько сотрудники, включенные в кадровой резерв, соответствуют стратегическим целям и задачам организации. Необходимо учитывать их способность к достижению поставленных целей и адаптацию к изменениям внешней среды.

Процессы развития кадрового резерва: Оценка наличия системы развития кадрового резерва, включая программы обучения, менторинга, стажировок, а также процессы оценки и отбора кандидатов для включения в резерв.

Готовность кадрового резерва к заполнению вакансий: Оценка готовности сотрудников из кадрового резерва занять ключевые должности при возникновении вакансий. Необходимо учитывать их готовность к новым ролям, адаптацию к новым условиям работы и возможность успешного выполнения поставленных задач.

Проведение оценки текущего состояния кадрового резерва позволит выявить его сильные и слабые стороны, определить необходимые корректировки и улучшения в процессах управления персоналом для обеспечения эффективного формирования и развития кадрового потенциала организации.

«Оценка эффективности программ развития кадрового резерва»[77].

«Оценка эффективности программ развития кадрового резерва является ключевым шагом для определения их эффективности»[77], а также для корректировки и улучшения стратегии развития персонала в организации. Для проведения такой оценки можно использовать следующие методы и критерии.

Оценка достижения целей программы: Оценка того, насколько программы развития кадрового резерва достигают поставленных целей и задач. Необходимо анализировать, насколько успешно сотрудники из резерва достигают поставленных целей развития и профессионального роста.

Оценка уровня удовлетворенности участников: Оценка уровня удовлетворенности сотрудников, участвующих в программах развития кадрового резерва. Важно выявить их мнение о качестве программ, организации обучения, доступности менторства и поддержки.

Оценка результатов обучения и развития: Анализ результатов обучения и развития сотрудников из кадрового резерва. Необходимо оценить уровень приобретенных знаний и навыков, применение их на практике, а также влияние на профессиональный рост.

Оценка готовности кандидатов к переходу на ключевые позиции: Оценка готовности сотрудников из кадрового резерва к переходу на ключевые

позиции в организации. Важно определить их готовность к новым ролям, лидерским функциям, управлению изменениями и принятию стратегических решений.

Оценка влияния программ на бизнес-показатели: Анализ влияния программ развития кадрового резерва на бизнес-показатели организации. Необходимо оценить, какие конкретные результаты достигнуты благодаря участию сотрудников из резерва в программе развития.

Проведение систематической оценки эффективности программ развития кадрового резерва позволит выявить их сильные стороны, а также выявить области для улучшения и корректировок. Это поможет организации повысить эффективность своих программ развития персонала и готовность кадрового резерва к успешному выполнению стратегических задач.

Оценка потребностей в кадровом резерве.

Оценка потребностей в кадровом резерве является важным этапом для определения необходимых компетенций, навыков и качеств, которые требуются для успешного выполнения стратегических задач организации. Для проведения оценки потребностей в кадровом резерве можно использовать следующие методы и инструменты.

Анализ «стратегических целей организации: Изучение стратегических планов и целей организации для определения ключевых направлений развития, которые потребуют поддержки кадрового резерва»[77]. Необходимо выявить, какие компетенции и навыки будут необходимы для достижения поставленных целей.

Опрос сотрудников и руководителей: Проведение опросов сотрудников и руководителей организации для выявления их мнения о текущих и будущих потребностях в кадровом резерве. Важно узнать, какие навыки и качества сотрудники считают наиболее важными для успешного выполнения задач.

Компетентностный анализ: Определение ключевых компетенций, которые требуются для успешной работы в органе государственной власти. На

основе этого анализа можно определить, какие компетенции нужно развивать у сотрудников, чтобы создать сильный кадровый резерв.

Проведение систематической оценки потребностей в кадровом резерве поможет организации определить необходимые компетенции, навыки и качества для успешного выполнения стратегических целей. Это позволит разработать эффективные программы развития кадрового резерва и подготовить сотрудников к будущим вызовам и возможностям.

Основными показателями эффективности работы с резервом управленческих кадров являются: доля претендентов, назначенных из резерва, по отношению к общему количеству резервистов, включенных в резерв управленческих кадров. Данный показатель отражает процент использования лиц, включенных в резерв, для замещения должностей, а также мобильность резерва кадров; доля целевых должностей, на которые назначены лица из резерва кадров. Данный показатель отражает эффективность планирования и использования списка управленческих кадров как источника замещения должностей; доля назначений из резерва управленческих кадров по отношению к общему количеству назначений на управленческие должности (отражает эффективность резерва управленческих кадров как инструмента формирования кадрового состава).

Основные показатели эффективности работы с резервом управленческих кадров помогают оценить эффективность использования резерва для замещения должностей, эффективность планирования и использования списка управленческих кадров, а также эффективность резерва как инструмента формирования кадрового состава. Анализ этих показателей позволяет оценить эффективность работы с кадровым резервом и внести необходимые коррективы для улучшения процесса подготовки и использования квалифицированных кадров на управленческие должности.

Таким образом, можно сделать вывод, что анализ и оценка функционирования кадрового резерва на государственной гражданской

службе помогут повысить эффективность управления персоналом, обеспечить подготовку квалифицированных кадров на ключевые позиции и улучшить работу государственных органов.

Кадровые резервы играют важную роль в обеспечении стабильности и эффективности государственного управления, а также способствуют развитию кадрового потенциала и повышению профессионализма государственных служащих. Кроме того, кадровые резервы обеспечивают непрерывность работы государственных органов, позволяют быстро заполнить вакансии на ключевых должностях, а также способствуют профессиональному развитию сотрудников. Организованная работа в кадровом резерве дает возможность сотрудникам приобрести новые знания и навыки, расширить свой опыт и подготовиться к более ответственным задачам.

2.2 Оценка уровня эффективности функционирования кадрового резерва Чукотского автономного округа

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС) проводит научные исследования по оценке эффективности функционирования и практикам регулирования кадрового резерва на государственной службе в Российской Федерации. Они выделяют определенные уровни зрелости работы с резервами в государственных учреждениях как комплексной кадровой технологии, которая включает ряд категорий подтехнологий, таких как планирование, привлечение, оценка и отбор, подготовка и развитие кадров.

Эти уровни зрелости описаны на четырех уровнях и в разрезе пяти основных процессов или этапов работы с резервом.

Уровень 1. Начальный уровень. Организация не имеет четкой стратегии работы с кадровым резервом, процессы неформализованы, отбор кандидатов происходит случайно.

Уровень 2. Управляемый уровень. Организация начинает формализовывать процессы работы с кадровым резервом, внедряет системы оценки и отбора кандидатов.

Уровень 3. Профессиональный уровень. Организация имеет четкую стратегию работы с кадровым резервом, процессы отбора и развития кандидатов оптимизированы.

Уровень 4. Эффективный уровень. Организация достигла высокой степени зрелости работы с кадровым резервом, процессы оптимизированы, работа с резервом включена в стратегическое планирование.

Эти уровни и процессы помогают оценить эффективность работы с кадровым резервом в государственных учреждениях и определить области для улучшения и развития данной практики.

Рассмотрим практику работы с кадровыми резервами на гражданской

службе Чукотского автономного округа, используя методологический инструментарий оценки эффективности работы с резервами, предложенный Академией РАНХиГС.

Оценим осуществление планирования, целеполагание и управление численностью резерва в Чукотском автономном округе. Данные показывают, что численность кадрового резерва Чукотского автономного округа недостаточна для обеспечения замещения должностей гражданской службы в случае необходимости. Низкая численность резерва может создать проблемы при возникновении вакансий на ключевых должностях, что может отразиться на эффективности работы органов исполнительной власти региона.

Фактическая численность гражданских служащих автономного округа в государственных органах округа по состоянию на 1 января 2022 года составила 326 человек. Штатная численность гражданских служащих в окружных органах исполнительной власти по состоянию на 1 января 2022 года – 352 единицы, а численность кадрового резерва Чукотки – 244 человек. Таким образом, численность кадрового резерва не превышает штатную численность гражданских служащих Чукотского автономного округа на 31 процент, а фактическую численность гражданских служащих на 25 процентов.

Для улучшения ситуации необходимо провести анализ причин низкой численности кадрового резерва и разработать меры по увеличению его эффективности. Возможно, требуется пересмотреть процессы планирования и управления резервом, а также принять меры по привлечению и подготовке квалифицированных кадров для включения в резерв.

Также важно обратить внимание на целеполагание и управление численностью резерва. Необходимо определить ясные цели и задачи формирования кадрового резерва, а также разработать механизмы контроля за его численностью и качеством подготовки кадров. Только при наличии четкой стратегии и эффективного управления можно обеспечить достаточную гибкость и готовность кадрового резерва для успешного замещения вакансий

и обеспечения стабильности работы органов исполнительной власти региона.

В среднем численность кадрового резерва рекомендуется поддерживать на уровне порядка 20 процентов от фактической численности госоргана для обеспечения своевременного замещения должностей гражданской службы [33]

Как мы видим, из проведенного анализа в исполнительных органах государственной власти региона численность кадрового резерва находится в минимально допустимых пределах, уполномоченным органом формируются планы комплектования резерва управленческих кадров. Определение количественной потребности в кадровом резерве автономного округа, кадровом резерве государственных органов округа ведётся, но не позволяет своевременно осуществлять замещение вакантных должностей государственной гражданской службы субъекта.

Конкурсы на включение в кадровые резервы проводятся в соответствии с утвержденным планом один раз в три года. По решению представителя нанимателя может быть проведен дополнительный конкурс.

Таким образом, кадровый процесс планирования в округе находится на втором уровне зрелости.

Также необходимо отметить и негативные последствия слишком высокой для округа численности лиц, включенных в резерв – это значительно затрудняет возможность целенаправленной работы с участниками резерва, необходимой для повышения уровня управленческой готовности этой наиболее потенциальной группы будущих сотрудников. Подготовка и обучение, управление должностным продвижением, помощь при вхождении в должность, требуют значительных организационных и финансовых ресурсов, и их выделение в достаточном количестве становится практически невозможным даже при такой численности резервов, как в округе. Если рассматривать наставничество, то в округе принят закон о наставничестве, однако в настоящее время он не работает, так как профессиональные

компетенции самих потенциальных наставников находятся не на высоком уровне.

Однако, в виду активной миграции населения округа многие граждане через несколько лет выезжают в центральные районы страны, «полагаем необходимым не устанавливать нормативное ограничение численности кадровых резервов исполнительных органов автономного округа»[77].

Рассмотрим как в регионе происходит привлечение и подбор кандидатов. При «формировании кадрового резерва округа и государственных органов автономного округа разрабатывается и используется комплекс оценочных инструментов на основании письменных рекомендаций и комплекса оценочных заданий, подготовленных»[77] Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, «однако сами оценочные инструменты, подготовленные уполномоченными органами в области кадровой политики, не нормированы»[77]. В штате уполномоченного органа нет сертифицированных (профессионально подготовленных) специалистов по оценке персонала.

При этом в 2021 году осуществлена реформа формирования и использования реестра независимых экспертов, включаемых в составы конкурсных (аттестационных) комиссий государственных органов автономного округа. Создан единый реестр независимых экспертов, который включает пятнадцать представителей общественных, образовательных организаций, а также силовых структур. Осуществляется плановая работа по отбору независимых экспертов для включения в составы конкурсных и аттестационных комиссий автономного округа, а также по обновлению составов таких комиссий.

Реформа отбора и порядка направления независимых экспертов в составы конкурсных (аттестационных) комиссий направлена, в первую очередь, на повышение качества конкурсного отбора, эффективности оценки кандидатов и предотвращение проявлений коррупции при замещении

вакантных должностей гражданской службы. и на включение в кадровый резерв.

Таким образом, кадровый процесс привлечения и подбора кандидатов находится на втором уровне зрелости.

Еще одним критерием оценки является подготовка и развитие резерва кадров. Уполномоченным органом, осуществляющим функции по управлению гражданской службой округа, иными государственными органами, несмотря на наличие Постановления Губернатора от апреля 2013 года, которым утверждено Положение о наставничестве в исполнительных органах государственной власти Чукотки [44], и в соответствии с которым непосредственно выполнение функций наставника учитывается при присвоении классного чина, при прохождении аттестации, при включении в кадровый резерв, а также назначении на вышестоящую должность, фактически не осуществляются мероприятия по обучению и развитию участников кадрового резерва. Основная причина – отсутствие профессиональных компетенций и большой объем работы.

Таким образом, кадровый процесс подготовки и развития резерва Чукотского округа находится на первом уровне зрелости (пассивном). В отношении резерва управленческих кадров – на втором уровне зрелости (реактивном).

Рассмотрим использование резерва в регионе. В целях анализа эффективности использования кадрового резерва округа приведем статистические данные за последние 3 года и проведем сравнительный анализ кадровых резервов Аппарата Губернатора и Правительства Чукотского автономного округа (АГиП ЧАО) и автономного округа.

По статистическим данным Аппарата Губернатора и Правительства Чукотского автономного округа, по состоянию на 31 декабря 2019 года численность кадрового резерва Аппарата составляла 43 человека, из них назначено на должность государственной гражданской службы автономного

округа в течение 2019 года 4 человека, что составляет 9,3 процента от общего численного состава кадрового резерва аппарата. При этом 3 человека, назначенных на должность, являлись государственными гражданскими служащими автономного округа (75 процентов от общего числа назначенных на должность из резерва) и 1 – иными гражданами.

По состоянию на 31 декабря 2020 года численность кадрового резерва АГиП ЧАО составляла 55 человек, из них назначено на должность государственной гражданской службы Чукотского округа в течение 2020 года 13 человек, что составляет 23,6 процентов от общего численного состава кадрового резерва АГиП ЧАО. При этом 5 человек, назначенных на должность, являлись государственными гражданскими служащими округа (38,5 процентов от общего числа назначенных на должность из резерва) и 8 – иными гражданами.

По состоянию на 31 декабря 2021 года численность кадрового резерва АГиП ЧАО составляла 74 человека, из них назначено на должность государственной гражданской службы округа в течение 2021 года 10 человек, что составляет 13,5 процентов от общего численного состава кадрового резерва Аппарата. При этом 8 человек, назначенных на должность, являлись государственными гражданскими служащими автономного округа (80 процентов от общего числа назначенных на должность из резерва) и 2 – иными гражданами.

По состоянию на 31 декабря 2019 года численность кадрового резерва автономного округа составляла 184 человека, данные из них назначено на должность гражданской службы округа в течение 2019 года 23 человека, что составляет 12,5 процентов от общего численного состава кадрового резерва государственных органов автономного округа. При этом 20 человек, назначенных на должность, являлись гражданскими служащими автономного округа (95 процентов от общего числа назначенных на должность из резерва) и 3 – иными гражданами.

По состоянию на 31 декабря 2020 года численность кадрового резерва округа составляла 220 человек, из них назначено на должность гражданской службы автономного округа в течение 2020 года 63 человека, что составило 28,6 процентов от общего численного состава кадрового резерва государственных органов автономного округа. При этом 54 человека, назначенных на должность, являлись гражданскими служащими автономного округа (85 процентов от общего числа назначенных на должность из резерва) и 9 – иными гражданами.

По состоянию на 31 декабря 2021 года численность кадрового резерва Чукотского округа составляла 103 человека, из них назначено на должность гражданской службы автономного округа в течение 2021 года 17 человек, что составляет 16,5 процентов от общего численного состава кадрового резерва государственных органов автономного округа. При этом 9 человек, назначенных на должность, являлись гражданскими служащими автономного округа (53 процента от общего числа назначенных на должность из резерва) и 8 – иными гражданами.

Учитывая отсутствие планирования численности кадрового резерва, развития карьеры резервиста и образовательной работы с участниками кадровых резервов, предложение конкретных мероприятий и инструментов может способствовать повышению эффективности использования кадровых резервов в регионе.

На рисунке 3 представлено изменение кадрового резерва Аппарата Губернатора и Правительства Чукотского автономного округа за период с 2019 по 2021 годы.

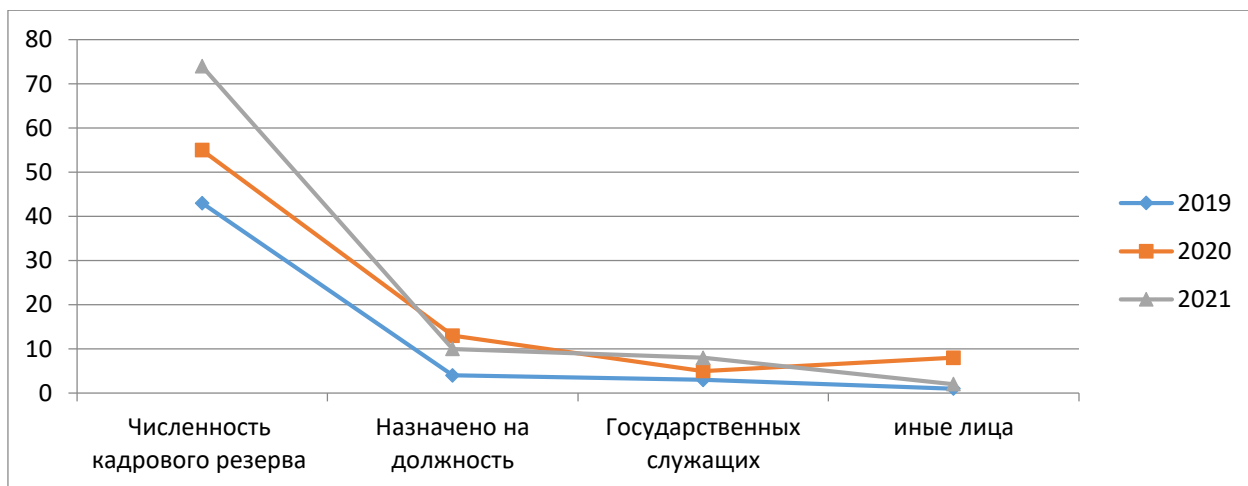


Рисунок 3 – Кадровые резервы Аппарата Губернатора и Правительства Чукотского автономного округа по годам

На рисунке 4 представлено изменение кадрового резерва Чукотского автономного округа за период с 2019 по 2021 годы.

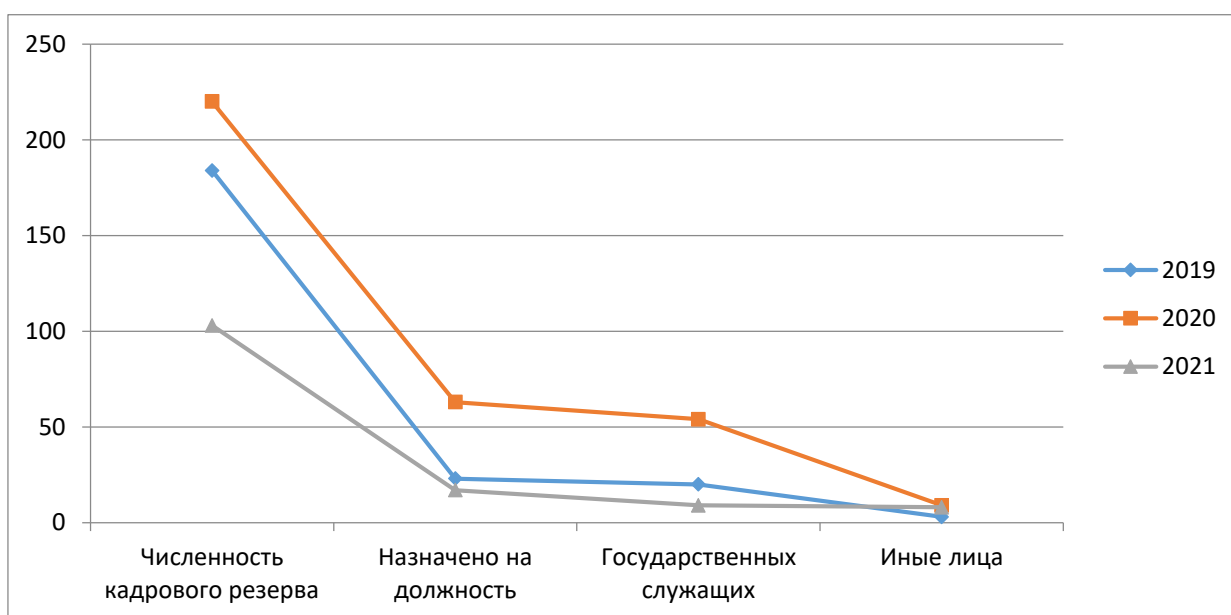


Рисунок 4 – Кадровые резервы Чукотского автономного округа по годам

Давайте проанализируем представленные данные.

Доля назначений из кадрового резерва автономного округа составляет в

среднем 19 процентов от всех назначений на должности гражданской службы. Это может указывать на то, что кадровый резерв не является основным источником назначений на должности гражданской службы в округе. Возможно, другие источники кадровых решений также играют значительную роль.

Уровень использования всего кадрового резерва автономного округа достигает в среднем 17 процентов от общего численного состава кадрового резерва округа ежегодно. Это может свидетельствовать о том, что не все кандидаты из кадрового резерва получают возможность назначения на должности гражданской службы, что может быть вызвано различными причинами, такими как конкуренция или недостаток вакансий.

В среднем за три года 91 человек от включаемых резервистов назначаются в течение года на должность гражданской службы. Это показатель может указывать на эффективное использование кадрового резерва, если большинство включаемых в резерв действительно получают возможность занять должность гражданской службы.

Исходя из этих данных, можно сделать вывод, из года в год наблюдается увеличение численности кадрового резерва в Аппарате Губернатора и Правительства Чукотского автономного округа, а также в государственных органах автономного округа. Однако, процент назначенных на должность гражданской службы из кадрового резерва не всегда соответствует увеличению общей численности резерва. Например, в 2020 году процент назначенных на должность из резерва увеличился по сравнению с предыдущими годами, но в 2021 году этот процент снова снизился.

Также стоит отметить, что доля государственных гражданских служащих автономного округа, назначенных на должность из кадрового резерва, в целом выше, чем доля иных граждан. Это может свидетельствовать о том, что важно продолжать работу по подготовке и развитию собственного кадрового потенциала для замещения ключевых должностей. Ключевым

моментом является подготовка квалифицированных кадров и обеспечение их готовности к замещению должностей гражданской службы в случае необходимости.

Таким образом, согласно методологии Академии госслужбы, кадровый процесс использования кадрового резерва в Чукотском округе находится на третьем уровне зрелости (проактивном).

В ходе работы над диссертацией, были получены данные о проводимой работе с грифом для служебного пользования, в результате чего опубликованию они не подлежат, но позволяют провести оценку эффективности. Так в регионе ведётся объективная статистика. Ежегодно уполномоченным органом готовятся аналитические материалы, которые используются для совершенствования всей работы с резервом. Однако, данные материалы не публикуются в свободном доступе.

Отсутствие закрепления необходимости оценки эффективности использования кадрового резерва на законодательном уровне в Чукотском автономном округе может ограничивать возможности анализа и улучшения работы с кадровым резервом. Однако проведение юридической оценки эффективности использования кадрового резерва по поручениям Минтруда России позволяет получить информацию о текущем уровне зрелости работы с кадровым резервом в регионе.

Эта оценка может помочь выявить сильные и слабые стороны в работе с кадровым резервом, определить возможные проблемы и предложить рекомендации по их устранению. Такой подход способствует повышению эффективности использования кадрового резерва и развитию кадрового потенциала региона.

Важно, чтобы в дальнейшем законодательство региона учитывало не только формирование кадрового резерва, но и его эффективное использование, в том числе через внедрение механизмов оценки работы с кадровым резервом. Это позволит более целенаправленно развивать кадровый

потенциал и обеспечивать качественное управление государственной гражданской службой в Чукотском автономном округе. Согласно методологии, разработанной РАНХиГС, процесс оценки эффективности кадрового резерва Чукотского автономного округа находится на втором уровне зрелости, который характеризуется как реактивный. Это означает, что в данном случае оценка проводится в ответ на конкретные поручения и требования, что свидетельствует об относительной степени развития системы управления кадровым резервом.

Оценка работы с кадровым резервом в государственных органах Чукотского автономного округа на первом уровне зрелости говорит о том, что есть базовые процессы и механизмы формирования кадрового резерва, но для достижения более высоких результатов необходимо улучшение системы управления кадрами.

Поднятие уровня зрелости работы с кадровым резервом до второго и третьего уровней может потребовать внедрения новых подходов, методик и инструментов управления кадрами, а также обучения и развития кадровых специалистов. Это позволит эффективнее использовать кадровый потенциал региона и обеспечить более качественное выполнение государственных функций.

Дальнейшие усилия по совершенствованию процессов управления кадрами и повышению их эффективности могут включать в себя разработку стратегии работы с кадровым резервом, внедрение системы мониторинга и оценки результативности работы с кадровым резервом, а также проведение обучающих мероприятий для специалистов по кадрам. Такой комплексный подход поможет повысить профессионализм и ответственность кадрового резерва, что в свою очередь положительно скажется на эффективности работы государственных органов Чукотского автономного округа.

Глава 3 Основные направления совершенствования кадрового резерва государственной гражданской службы Чукотского автономного округа

По результатам анализа нормативных правовых актов и изучения основных тенденций [94] и проблемных вопросов формирования и использования кадровых резервов на государственной гражданской службе Чукотского автономного округа, можно сделать вывод о том, что основными направлениями развития работы с кадровыми резервами на гражданской службе в кадровом процессе является планирование, включая целеполагание и управление численностью.

Здесь необходимо определить предельную количественную потребность в кадровом резерве автономного округа, с учётом динамики кадрового состава государственных органов субъекта, кадровом резерве государственных органов региона, исходя из планируемых к высвобождению должностей и, в соответствии с планом комплектования кадров.

Можно сделать вывод о том, что важными направлениями развития работы с кадровыми резервами на гражданской службе Чукотского автономного округа являются планирование, управление численностью, стратегическое планирование и цифровизация государственного управления. Особое внимание уделяется формированию кадрового резерва с учетом планируемой потребности в кадрах и стратегии развития исполнительных органов государственной власти.

Также отмечается необходимость стандартизации оценочных инструментов при проведении конкурсов на включение в кадровый резерв государственной гражданской службы для повышения качества подбора кандидатов и обеспечения прозрачности и объективности процесса отбора.

Закрепление на законодательном уровне требований к проведению технических отчётов и исследований эффективности оценочных

инструментов при проведении конкурсов позволит установить стандарты для оценки качества использованных методик и инструментов оценки, что способствует предотвращению произвола и повышению доверия к процессу отбора кандидатов.

Также важно проводить оценку государственных гражданских служащих и участников конкурсов сертифицированными специалистами для обеспечения компетентности и профессионализма сотрудников государственной гражданской службы.

Наконец, отмечается необходимость внимания к личностным качествам государственных служащих, таким как дисциплинированность и соответствие требованиям организационной культуры государственного органа. Важно разработать модели базовых личностных компетенций для должностей государственных служащих и закрепить их нормативно в должностных регламентах для обеспечения эффективной работы и профессионализма персонала.

Такие меры также способствуют повышению доверия к процессу отбора кандидатов, улучшению качества государственной службы и обеспечению компетентности и профессионализма сотрудников государственной гражданской службы. Поэтому закрепление указанных требований на законодательном уровне может быть целесообразным для обеспечения эффективного и прозрачного подбора кандидатов в кадровый резерв государственной гражданской службы. Осуществлять оценку государственных гражданских служащих автономного округа, а также граждан, участвующих в конкурсе, необходимо сертифицированными специалистами, профессиональными сотрудниками кадровой службы.

В юридической литературе справедливо отмечается, что, «учитывая значение качеств личности государственного служащего в механизме профилактики противоправного поведения при осуществлении государственно-служебной деятельности, представляется важным

составление применительно к отдельным должностям модели базовых личностных компетенций, являющейся составляющей модели должности, нормативно закреплённой в должностном регламенте»[18]. «В настоящее время личностные качества (дисциплинированность и соответствие требованиям организационной культуры государственного органа) остаются вне поля зрения законодателя»[94].

По результатам отбора кандидатов необходимо составление программ индивидуального сопровождения личностного и профессионального развития участника резерва, разработка продвинутых образовательных программ и включение в них участников.

Такие программы должны охватывать весь период от включения в состав резерва до выхода из него по различным причинам. Должна быть предоставлена возможность интеграции разных направлений работы с резервистами.

В состав программы сопровождения личного и профессионального развития и карьерного роста участников из списков, считаем целесообразно включить такие направления, как мониторинг развития управленческих ресурсов, различные образовательные программы по развитию управленческой готовности резервистов, привлечение претендентов к экспертной и аналитической работе госоргана, к проектной деятельности, к выступлениям на семинарах-совещаниях, конференциях, к публикациям научно-практических материалов, а также участию в рабочих группах для подготовки и анализа информации по актуальным вопросам социально-экономического развития региона, информирование и методическую поддержку участников резерва[31; 32; 75].

Предложенные критерии и порядок оценки эффективности использования кадрового резерва в окружном законодательстве выглядят логичными и позволяют установить четкие стандарты для оценки работы с кадровым резервом. Установление таких критериев поможет контролировать

процесс назначения сотрудников из резерва, а также оценивать эффективность использования этого инструмента кадровой политики.

Предложенные значения для показателя «доля лиц, назначенных из кадрового резерва, по отношению к общему количеству лиц, включенных в кадровый резерв в течение календарного года» позволяют определить уровень эффективности работы с кадровым резервом на основе количественных данных. Такой подход позволит оценить результативность использования резерва и принимать соответствующие управленческие решения для улучшения работы с кадровым потенциалом.

При этом важно учитывать специфику работы государственных органов и потребности в кадрах для обеспечения эффективного функционирования исполнительных органов власти. Предложенные критерии могут быть дополнены или адаптированы в зависимости от конкретных потребностей и особенностей регионального управления кадрами.

Таким образом, установление порядка и критериев оценки эффективности использования кадрового резерва в окружном законодательстве является важным шагом для повышения профессионализма и эффективности государственной службы.

Дополнительные показатели эффективности работы с кадровым резервом, которые могут быть использованы для мониторинга качества работы и коррекции процессов, включают в себя как показатели эффективности привлечения и отбора кандидатов в резерв, так и показатели профессионального развития и обучения лиц, находящихся в резерве.

Показатели эффективности привлечения и отбора в кадровый резерв могут включать следующие параметры: уровень образования и квалификации кандидатов, включенных в резерв; профессиональный и управленческий опыт кандидатов; итоговый балл кандидатов, прошедших отбор и включенных в резерв.

Показатели профессионального развития и обучения лиц, находящихся

в кадровом резерве, могут включать следующие показатели: доля лиц, принявших участие в образовательных программах и мероприятиях в течение периода нахождения в резерве; уровень достижений и результатов обучения у лиц из кадрового резерва; доля лиц, получивших назначения из числа прошедших подготовку и обучение в резерве.

Эти показатели помогут оценить эффективность работы с кадровым резервом не только на этапе формирования, но и на этапе подготовки и развития потенциальных кандидатов для замещения ключевых должностей. Мониторинг этих показателей позволит своевременно корректировать стратегии работы с кадровым резервом и повышать его эффективность.

Предложенная передовая кадровая практика, описывающая цикл работы со штатным составом и кадровым резервом на гражданской службе Ленинградской области, может быть адаптирована и внедрена в Чукотском автономном округе для эффективного развития кадрового резерва государственных органов.

Для успешной реализации данной практики в Чукотском автономном округе рекомендуются следующие шаги: провести анализ текущего состояния кадрового резерва и потребностей в развитии профессиональных компетенций участников; разработать планы развития профессиональных компетенций с учетом индивидуальных особенностей и потребностей участников кадрового резерва; организовать поквартальную работу с кадровым резервом, включающую планирование развития, оценку гражданских служащих, формирование индивидуальных планов развития; проводить стажировки, наставничество и другие мероприятия по повышению квалификации и развитию участников кадрового резерва; внедрить систему оценки эффективности и результативности работы с кадровым резервом для корректировки стратегий развития.

Это позволит не только устранить дефицит профессиональных компетенций, но и развить индивидуальные таланты каждого участника

кадрового резерва, что способствует повышению эффективности государственных органов и качеству предоставляемых государственных услуг в Чукотском автономном округе.

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что для совершенствования технологических механизмов управления профессиональным и личностным развитием гражданских служащих необходимо активно стимулировать внедрение следующих технологий: наставничество: эффективная система наставничества поможет новым сотрудникам быстрее адаптироваться и развиваться в организации, а также обеспечит передачу опыта и знаний от более опытных сотрудников [104]; развитие образовательных технологий: использование современных образовательных методик и технологий поможет повысить профессиональные компетенции гражданских служащих, а также поддерживать их обучение на протяжении всей карьеры [9]; технологии мотивации: создание системы поощрений и мотивации поможет стимулировать гражданских служащих к добросовестному исполнению своих служебных обязанностей, повышая их эффективность и результативность [78; 100; 103].

Развитие указанных технологий способствует формированию сильной и конкурентоспособной команды гражданской службы, способной эффективно решать задачи и обеспечивать качественное предоставление государственных услуг [21].

Заключение

В Российской Федерации на сегодняшний день существуют различные виды кадровых резервов в сфере гражданской службы. Первая группа – кадровые резервы на гражданской службе – представляют собой кадровые резервы, формируемые для замещения вакансий в государственных органах и учреждениях. Вторая группа – резервы управленческих кадров – включает в себя кадровые резервы, предназначенные для замещения высокопоставленных должностей в органах управления и управляющих организациях [97; 98].

Недавно возникла еще одна группа кадровых резервов, которая формируется на основе участия в различных управленческих конкурсах. Примером такой инициативы является Всероссийский конкурс управленцев «Лидеры России» и программа подготовки «кадрового управленческого резерва» ВШГУ РАНХиГС. Несмотря на то, что эта группа резервов может быть рассмотрена как псевдорезервы, с точки зрения нормативно-организационного подхода, их значимость и эффективность постепенно увеличиваются.

Эти новые формы кадровых резервов могут способствовать повышению профессионализма и конкурентоспособности кадров в гражданской службе, а также содействовать развитию лидерских качеств у управленцев. Их значимость и эффективность могут быть дополнительным стимулом для развития кадровых резервов в России.

Действительно, анализ законодательства о кадровых резервах в России показывает необходимость усовершенствования и дополнительного законодательного регулирования в этой области. Создание единой системы кадровых резервов в государственной сфере может способствовать более эффективному управлению кадровым потенциалом и повышению профессионализма государственных служащих.

Установление на правовом уровне прозрачных и объективных критериев

для формирования кадровых резервов, а также возможности назначения на вакантные должности гражданской службы независимо от уровня и вида государственного органа и кадрового резерва, является важным шагом к обеспечению равенства всех граждан перед законом и возможности доступа к государственной службе.

Согласно статье 19 (часть 2) Конституции Российской Федерации, каждый имеет право на равный доступ к государственной службе. Поэтому установление единой системы кадровых резервов на основе лучших практик, как в России, так и за рубежом, может способствовать более справедливому и эффективному использованию кадрового потенциала в государственной сфере.

Проблема использования кадровых резервов, как способа обхода конкурсных процедур назначения на управленческие должности, действительно требует внимания и корректировки законодательства. Для предотвращения коррупционных схем и обеспечения прозрачности в процессе формирования и использования кадровых резервов необходимо внедрение строгих правил и механизмов контроля.

Определение частоты проведения конкурсов на включение в кадровый резерв, а также введение систем кадрового планирования в государственных органах на федеральном и региональном уровнях могут значительно улучшить процесс подбора кандидатов и повысить эффективность использования кадровых резервов. Это позволит предотвратить случаи недобросовестного использования резервов и обеспечить более объективный и справедливый отбор кандидатов на управленческие должности.

С учетом вышеуказанных факторов, необходимо дальнейшее совершенствование законодательства о кадровых резервах с целью обеспечения их эффективного использования, прозрачности процесса формирования и отбора кандидатов, а также предотвращения возможных коррупционных проявлений.

Проведенный анализ нормативных правовых актов, определяющих порядок организации и использования кадровых резервов на государственной гражданской службе Чукотского автономного округа выявили несколько проблемных моментов.

Во-первых, численность кадрового резерва округа является наименьшей среди всех субъектов Российской Федерации, однако штатная численность кадрового состава на государственной гражданской службе автономного округа не является самой низкой. Раздутый кадровый резерв несет риски его неэффективного использования, поскольку работа по обучению, профессиональному развитию и планированию карьеры нескольких сот резервистов тремя сотрудниками кадровой службы представляется крайне затруднительной.

Во-вторых, результаты проведенного анализа использования методов оценки профессионального уровня кандидатов на замещение должностей гражданской службы в процессе отбора демонстрируют ограниченность их применения, что снижает общую эффективность кадровой работы по отбору кадров и комплектованию кадрового состава гражданской службы.

В этой связи, несмотря на создание в 2018-2020 годах правовых основ для применения методов оценки профессионального уровня на гражданской службе, их надлежащая реализация в качестве технологий кадровой работы требует дополнительных мер. При этом очевиден имеющийся потенциал для дальнейшего развития методологии и практики оценки профессиональных компетенций гражданских служащих [16].

Основными направлениями совершенствования работы с кадровыми резервами на государственной гражданской службе автономного округа выступают: определение предельной численности кадровых резервов органов государственной власти и иных государственных органов автономного округа; создание механизмов повышения качества кадрового отбора, совершенствование системы оценивания кандидатов при проведении конкурса на

включение в кадровый резерв; повышение качества сопровождения профессионального и личностного развития участников; нормативное закрепление порядка и критериев оценивания эффективности использования кадровых резервов.

Направления работы с претендентами должны отвечать таким принципам, как целостность, индивидуальность, персональность. Основным методологическим подходом реализации программы сопровождения кандидатов, должен являться личностно-ориентированный подход.

Подводя итог, можно констатировать, что работа с кадровым резервом и улучшение нормативной базы должны быть направлены на обеспечение возможностей для эффективного назначения гражданских служащих, включенных в кадровый резерв, на различные должности в государственных органах. Это позволит использовать кадровые резервы как эффективный инструмент формирования кадрового состава и обеспечения профессионального развития персонала.

Создание прозрачных и справедливых процедур отбора кандидатов для включения в кадровые резервы, а также разработка четких критериев и показателей оценки потенциала и профессионализма кандидатов позволят повысить эффективность использования кадровых резервов. Кроме того, важно обеспечить механизмы контроля за процессом формирования и использования кадровых резервов, чтобы предотвратить возможные злоупотребления и коррупционные схемы.

Таким образом, развитие кадровых резервов как инструмента управления персоналом требует постоянного совершенствования и адаптации к изменяющимся условиям и потребностям государственных органов. Важно стремиться к тому, чтобы кадровый резерв действительно стал эффективным механизмом формирования кадрового состава и обеспечения компетентного управления в государственных структурах.

Список используемых источников

1. Антошина Н.М. Разработка комплекса мер по формированию и использованию современного кадрового резерва на муниципальной службе / Н. М. Антошина // Муниципальная служба: правовые вопросы. - 2011. - № 1. – с.2-5.
2. Апелляционное определение Красноярского краевого суда от 22 апреля 2013 г. № 33-3662/2013// СПС «КонсультантПлюс». - Документ опубликован не был.
3. Апелляционное определение Московского городского суда от 24 декабря 2019 г. по делу № 33-56748/2019 // СПС «КонсультантПлюс». - Документ опубликован не был.
4. Апелляционное определение Московского городского суда от 26 августа 2015 г. по делу № 33-30379/2015 // СПС «КонсультантПлюс». - Документ опубликован не был.
5. Астахов Ю.В. Кадровый резерв как фактор эффективного муниципального управления: монография/ Ю.В. Астахов, А.А. Везенцев. - Белгород: Эпицентр, 2019. - 51 с.
6. Астахов Ю.В. Современная муниципальная кадровая политика и технологии ее реализации: монография / Ю.В. Астахов, В.Н. Манько, В.И. Патрушев. - Белгород: Бел.обл.тип., 2011. - 270 с.
7. Балкаров А.Я. Правовое и организационное обеспечение работы с кадровым резервом в органах внутренних дел Российской Федерации : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.11/ А.Я. Балкаров. - Москва, 2017. -26 с.
8. Барциц И.Н. Система государственного и муниципального управления: учебный курс / И.Н. Барциц. - В 2 т. - Т. 2. - Москва : Изд-во РАГС, 2011. - 464 с.
9. Бахарев В.В. Современные кадровые технологии : учебное

пособие / В.В. Бахарев, В.Ш. Гузаиров, Г.Б. Кошарная; под общ. ред. В.В. Бахарева. - Белгород : Изд-во БГТУ, 2011. - 168 с.

10. Бахрах Д.Н. Административное право России: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности «Юриспруденция» / Д.Н. Бахрах. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва : Эксмо, 2011. – 608 с.

11. Биджиев А.С., Шамарова Г.М. Особенности формирования и использования кадрового резерва государственной и муниципальной службы/ А.С. Биджиев, Г.М. Шамарова//Государственная власть и местное самоуправление. - 2013. - № 3. - С. 23 - 29.

12. Борщевский Г.А. Реформирование государственной службы в России: промежуточные итоги и перспективы/Г.А. Борщевский//Вопросы государственного и муниципального управления. - 2014. - № 2. - С. 65-87.

13. Вишневская А.В. Кадровое резервирование на государственной гражданской службе: вызовы времени/А. В. Вишневская// Актуальные проблемы государственного и муниципального управления : сборник статей. - Екатеринбург : Изд-во УрАГС, 2009. - 246 с.

14. Гаврилкина Ю.В. Кадровый резерв государственной гражданской службы: новые правила и старые проблемы / Ю.В. Гаврилкина // Современное право. - 2014. - № 11. - С. 41-44.

15. Гордов Ю.В. Организационное поведение в структуре профессиональной этики : автореф. дис. ... канд. филос. наук : 09.00.05 / Гордов Ю. В. - Тула, 2012. - 32 с.

16. Гурьева К.И. Профессиональная компетентность российских государственных гражданских служащих: поиск инновационных методов повышения эффективности управленческой деятельности : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / К. И. Гурьева - Ростов-на-Дону, 2011. - 31 с.

17. Гусев А.В. Государственная гражданская служба Российской Федерации: проблемы правового регулирования: автореф. дис. ... д-ра юрид.

наук : 12.00.05 / А. В. Гусев. - Екатеринбург, 2009. - 47 с.

18. Добробаба М.Б. Деформация личности государственного служащего как причина совершения дисциплинарных проступков на государственной службе / М.Б. Добробаба // Административное право и процесс. - 2020. - № 11. - С. 43-48.

19. Доклад о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации в 2020 году // URL: <https://gosszluzhba.gov.ru/Cabinet/Legal#/information/list> (дата обращения: 18.03.2022)

20. Закон Чукотского автономного округа от 31.07.2007 № 69-ОЗ (ред. от 12.12.2022) «О Реестре должностей государственной гражданской службы Чукотского автономного округа» (принят Думой Чукотского автономного округа 25.07.2007)

21. Зотов М.Д. Кодексы этики как механизм управления нравственным развитием государственных гражданских служащих в условиях современной России : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / М.Д. Зотов. - Москва, 2013. - 31 с.

22. Иванкина Т.В., Завгородний А.А. Конкурсный подбор кадров государственных гражданских служащих / Т.В. Иванкина, А.А. Завгородний // Трудовое право. - 2010. - № 3. - С. 81-88.

23. Кандрина Н.А. Управление государственной гражданской службой в Российской Федерации (административно -правовое исследование) : автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.14 / Н.А. Кандрина. - Тюмень, 2003. - 29 с.

24. Канунникова Н.Г. Аттестация государственных служащих в условиях реформирования государственной службы Российской Федерации/ Н.Г. Канунникова // Административное право и процесс. - 2019. - № 7. - С. 38-39.

25. Ковтков Д.И., Кузнецов В.И. Правовые проблемы формирования

резерва кадров на государственной гражданской службе / Д. И. Ковтков, В.И. Кузнецов // Журнал российского права. - 2019. - № 11. - С. 121-130.

26. Кодекс о государственной гражданской службе Чукотского автономного округа от 24.12.1998 № 46-ОЗ (принят Думой Чукотского автономного округа 28.10.1998) (ред. от 26.09.2022)

27. Кодекс о муниципальной службе Чукотского автономного округа" от 07.08.2007 № 74-ОЗ (принят Думой Чукотского автономного округа 25.07.2007) (ред. от 26.09.2022) Приложение 1. Реестр должностей муниципальной службы Чукотского автономного округа

28. Комахин Б.Н. Административно-правовое развитие государственно-служебной деятельности в условиях совершенствования единой системы публичной власти / Б.Н. Комахин//Административное право и процесс. - 2020. - № 6. - С. 45-48.

29. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции Российской Федерации от 30 октября 2008 г. № 6 - ФКЗ, от 30 декабря 2008 г. № 7-ФКЗ, от 5 февраля 2014 г. № 2-ФКЗ, от 21 июля 2014 г. № 11-ФКЗ, от 14 марта 2020 г. № 1-ФКЗ) // Российская газета. - 1993. - 25 декабря.

30. Костромина С.В. Кадровый резерв государственной гражданской службы субъектов Российской Федерации: проблемы и перспективы / С.В. Костромина // Административное и муниципальное право. - 2009. - № 5. - С. 17-19.

31. Магомедов К.О. Социология государственной службы : учебное пособие / К.О. Магомедов. - Москва : Изд-во РАГС, 2010. - 345 с.

32. Методические рекомендации по работе с резервом управленческих кадров // СПС «КонсультантПлюс». - Документ опубликован не был.

33. Методический инструментарий по формированию кадрового

состава государственной гражданской службы Российской Федерации (версия 3.1): разработан министерством труда и социальной защиты Российской Федерации // URL: <https://mintrud.gov.ru/> (дата обращения : 19.02.2022).

34. Мирчук И.В. К вопросу о структуре профессиональной компетентности государственных гражданских служащих / И.В. Мирчук // Образование и общество. -2007. - № 3. - С. 36-40.

35. Мониторинг эффективности кадровой работы в федеральных органах исполнительной власти и органах исполнительной власти Чукотского автономного округа (отчетность для министерства труда и социальной защиты Российской Федерации) за 2019, 2020, 2021 годы // Архив аппарата Губернатора и Правительства Чукотского автономного округа.

36. О кадровом резерве на государственной гражданской службе города Москвы : указ Мэра Москвы от 28 августа 2012 г. № 55 -УМ // Вестник Мэра и Правительства Москвы. - 2012. - № 50.

37. Об отказе в принятии к рассмотрению жалобы гражданки Купцовой Татьяны Валентиновны на нарушение ее конституционных прав частью 10 статьи 64 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации»: Определение Конституционного Суда РФ от 7 июля 2016 г. № 1416-О// СПС «КонсультантПлюс». - Документ опубликован не был.

38. Общая концепция формирования и использования резервов управленческих кадров в Российской Федерации: одобрена Комиссией при Президенте РФ по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров, протокол от 29 ноября 2017 года № 5 // СПС «КонсультантПлюс». - Документ опубликован не был.

39. Определение Калужского областного суда от 21 ноября 2011 г. по делу № 33-3124/11// СПС «КонсультантПлюс». - Документ опубликован не был.

40. Определение Первого кассационного суда общей юрисдикции от

10 августа 2021 г. № 88-19694/2021 // СПС «КонсультантПлюс». - Документ опубликован не был.

41. Определение Санкт-Петербургского городского суда от 21 марта 2011 г. № 3843// СПС «КонсультантПлюс». - Документ опубликован не был.

42. Пастухова Л.С. Понятие молодежного кадрового резерва: нормативное закрепление и реализация на практике / Л. С. Пастухова // Государственная власть и местное самоуправление. - 2011. - № 6. - С. 43-47.

43. По делу о проверке конституционности частей 1, 2, 3 и 4 статьи 22 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и пунктов 2 и 4 части 2 статьи 13 Закона Псковской области «О государственной гражданской службе Псковской области» в связи с запросом Псковского областного Собрания депутатов: Постановление Конституционного Суда РФ от 3 февраля 2009 г. № 2 -П// СЗ РФ. - 2009. - № 7. - Ст. 890.

44. Постановление Губернатора Чукотского автономного округа от 04.10.2013 № 80 «Об утверждении Положения об Аппарате Губернатора и Правительства Чукотского автономного округа»

45. Постановление Губернатора Чукотского автономного округа от 22.04.2013 № 31 «Об утверждении Положения о наставничестве в исполнительных органах государственной власти Чукотского автономного округа»

46. Постановление Губернатора Чукотского автономного округа от 24.10.2016 № 113 «Об утверждении Положения о порядке формирования резерва управленческих кадров Чукотского автономного округа»

47. Постановление Губернатора Чукотского автономного округа от 27.06.2018 № 51 «Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Чукотского автономного округа»

48. Постановление Правительства РФ от 19 сентября 2013 г. № 822 «Об утверждении Правил предоставления государственному гражданскому

служащему в случае отсутствия должностей в государственном органе, в котором сокращаются должности государственной гражданской службы, или государственном органе, которому переданы функции упраздненного государственного органа, вакантной должности государственной гражданской службы в иных государственных органах»: (ред. от 3 марта 2017 г.) // СЗ РФ. - 2013. - № 39. - Ст. 4977.

49. Постановление Правительства РФ от 26 февраля 2010 г. № 96 «Об антикоррупционной экспертизе нормативных правовых актов и проектов нормативных правовых актов»: (ред. от 10 июля 2017 г.) // СЗ РФ. - 2010. - № 10. - Ст. 1084

50. Постановление Правительства РФ от 3 марта 2017 г. № 256 «О федеральной государственной информационной системе «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации»: (ред. от 16 апреля 2021 г.) // СЗ РФ. - 2017. №11. – Ст. 1573

51. Постановление Правительства РФ от 31 марта 2018 г. № 397 «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов»: (ред. от 24 сентября 2020 г.) // СЗ РФ. - 2018. - № 16. - Ст. 2359.

52. Постановление Правительства РФ от 5 марта 2018 г. № 227 «О некоторых мерах по внедрению информационных технологий в кадровую работу на государственной гражданской службе Российской Федерации»: (ред. от 2 июня 2021 г.) // СЗ РФ. - 2018. - № 12. - Ст. 1677.

53. Постановление Правительства РФ от 9 сентября 2020 г. № 1387 «Об утверждении единой методики проведения аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»: // СЗ РФ. - 2020. - № 38. - Ст. 5868.

54. Постановление Правительства Чукотского автономного округа от

16.10.2017 № 371 «О Молодежном Правительстве Чукотского автономного округа» (вместе с «Положением о Молодежном Правительстве Чукотского автономного округа», «Положением о проведении конкурса по формированию Молодежного Правительства Чукотского автономного округа»)

55. Постановление Правительства Чукотского автономного округа от 29.10.2007 № 145 (ред. от 14.10.2022) «Об утверждении Положения об Управлении по обеспечению деятельности мировых судей и юридических консультаций Чукотского автономного округа»

56. Презентации Всероссийского конкурса «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» // Архив аппарата Губернатора и Правительства Чукотского автономного округа.

57. Пресняков М.В. Конституционное регулирование доступа к государственной гражданской службе: реализация принципов равенства и справедливости : монография/под ред. Г.Н. Комковой. - Саратов, 2007. - 240 с.

58. Пресняков М.В. Право равного доступа к государственной службе и кадровый резерв / М.В. Пресняков // СПС «КонсультантПлюс». - Документ опубликован не был.

59. Приказ Минстроя России от 21 августа 2017 г. № 1144/пр «Об утверждении Положения о кадровом резерве Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации»: (ред. от 12 мая 2020 г.) // СПС «КонсультантПлюс». - Документ опубликован не был.

60. Приказ Минюста России от 25 февраля 2020 г. № 20 «Об утверждении Положения о кадровом резерве Министерства юстиции Российской Федерации»: (ред. от 30 марта 2021 г.) // СПС «КонсультантПлюс». - Документ опубликован не был.

61. Приказ Росимущества от 1 июня 2009 г. № 148 «Об утверждении Временного положения о кадровом резерве федеральных государственных гражданских служащих Федерального агентства по управлению

государственным имуществом»: // СПС «КонсультантПлюс». - Документ опубликован не был.

62. Приказ Росмолодежи от 16 октября 2009 г. № 37/1-а «Об утверждении Порядка организации работы по формированию кадрового резерва для замещения вакантных должностей федеральной государственной гражданской службы Федерального агентства по делам молодежи»: // СПС «КонсультантПлюс». - Документ опубликован не был.

63. Пронский М.В. Правовой статус специального органа по управлению публичной службой Российской Федерации/ М.В. Пронский // Муниципальная служба: правовые вопросы. - 2020. - № 2. - С. 12-15.

64. Распоряжение Губернатора от 31.10.2016 года №297-рг «Об организации работы по формированию резерва управленческих кадров Чукотского автономного округа»

65. Распоряжение Правительства РФ от 26 мая 2005 г. № 667-р «Об утверждении формы анкеты, представляемой гражданином Российской Федерации, поступающим на государственную гражданскую службу Российской Федерации или на муниципальную службу в Российской Федерации»: (ред. от 20 ноября 2019 г.) // СЗ РФ. - 2005. - № 22. - Ст. 2192.

66. Распоряжение Председателя Совета Федерации Федерального собрания Российской Федерации от 16 ноября 2007 г. № 350рпк/л // СПС «КонсультантПлюс». - Документ опубликован не был.

67. Распоряжения Губернатора от 31.10.2016 года №297-рг «Об организации работы по формированию резерва управленческих кадров Чукотского автономного округа»

68. Решение Совета депутатов городского округа Анадырь от 14.02.2008 № 400 (ред. от 02.06.2015) «Об утверждении Положения о порядке проведения конкурса на замещение должности муниципальной службы в городском округе Анадырь»

69. Рукина Е.В. Правовое регулирование формирования и развития

кадрового резерва муниципальной службы / Е.В. Рукина // Муниципальная служба: правовые вопросы. - 2020. - № 2. - С. 16-18.

70. Свирина Л.Н. К вопросу о развитии института федерального резерва управленческих кадров для государственной службы / Л.Н. Свирина // Вестник Института экономики Российской академии наук. - 2018. - № 3. - С. 52-55.

71. Сенаторова И.И. Совершенствование порядка организации и формирования кадрового резерва на государственной гражданской службе в Российской Федерации // Студенческий вестник: электрон. научн. журн. 2023. № 3(242). URL: <https://studvestnik.ru/journal/stud/herald/242> (дата обращения: 19.01.2023).

72. Современные кадровые технологии в органах власти: монография / А.М. Беляев, Е.Д. Богатырев, А.И. Галкин и др.; под общ. ред. С.Е. Прокофьева, А.М. Беляева, С.Г. Еремина. - Москва : Юстицинформ, 2015. - 662 с.

73. Соловьев О.В. Кадровые технологии в системе государственной службы: учебно-методическое пособие / О.В. Соловьев. - Белгород: Константа, 2009. - 315 с.

74. Соломатин Е.Ю. Административно-правовое регулирование формирования кадрового резерва на федеральной государственной гражданской службе : дис. ... канд. юрид. наук : 12.00.14 / Е. Ю. Соломатин. - Москва, 2006. - 170 с.

75. Сороко А.В. Управление персоналом на государственной службе Ирландии / А.В. Сороко // Государственная служба. - 2011. - № 4. - С. 5458.

76. Стариллов Ю.Н. Государственная служба и служебное право : учеб. пособие / Ю.Н. Стариллов. - Москва : Норма : ИНФРА-М, 2018. - 240 с.

77. Терентьев С. И. Организация и использование кадровых резервов на государственной гражданской службе Российской Федерации: проблемы и пути их решения // Студенческий вестник: электрон. научн. журн. 2022.

№9(201). URL: <https://studvestnik.ru/journal/stud/herald/201>

78. Титова Е.А. Безупречная и эффективная гражданская служба: от модели заслуги к этико-профессиональному стандарту / Е. А. Титова // Административное право и процесс. - 2021. - № 1. - С. 84-88.

79. Указ Президента РФ от 1 марта 2017 г. № 96 «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа»: (ред. от 6 октября 2020 г.) // СЗ РФ. - 2017. - № 10. - Ст. 1473.

80. Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»: (ред. от 31 декабря 2020 г.) // СЗ РФ. - 2005. - № 6. - Ст. 437.

81. Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 111 «О порядке сдачи квалификационного экзамена государственными гражданскими служащими Российской Федерации и оценки их знаний, навыков и умений (профессионального уровня)»: (ред. от 1 июля 2014 г.) // СЗ РФ. - 2005. - № 6. - Ст. 438.

82. Указ Президента РФ от 1 февраля 2005 г. № 112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации»: (ред. от 31 декабря 2020 г.) // СЗ РФ. - 2005. - № 6. - Ст. 439.

83. Указ Президента РФ от 13 декабря 2012 г. № 1653 «О федеральных кадровых резервах федеральных государственных органов, руководство деятельностью которых осуществляет Президент Российской Федерации»: (ред. от 19 июня 2020 г.) // СЗ РФ. - 2012. - № 51. - Ст. 7170.

84. Указ Президента РФ от 16 января 2017 г. № 16 «О квалификационных требованиях к стажу государственной гражданской службы или стажу работы по специальности, направлению подготовки, который необходим для замещения должностей федеральной государственной гражданской службы»: (ред. от 12 октября 2017 г.) // СЗ РФ. - 2017. - № 10. - Ст. 1473.

85. Указ Президента РФ от 25 августа 2008 года № 1252 «О Комиссии при Президенте Российской Федерации по формированию и подготовке резерва управленческих кадров»: (ред. от 14 февраля 2012 г.) // СЗ РФ. - 2008. - № 35. - Ст. 4010. - Документ утратил силу.

86. Указ Президента РФ от 31 декабря 2005 г. № 1574 «О Реестре должностей федеральной государственной гражданской службы»: (ред. от 29 октября 2021 г.) // СЗ РФ. - 2006. - № 1. - Ст. 118.

87. Указ Президента РФ от 9 февраля 2013 г. № 126 «О Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров»: (ред. от 25 октября 2021 г.) // СЗ РФ. - 2013. №6. – Ст. 500

88. Уманская В.П., Малеванова Ю.В. Государственное управление и государственная служба в современной России : монография / В.П. Уманская, Ю.В. Малеванова. - Москва : Норма, 2020. - 176 с.

89. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»: (ред. от 30 декабря 2021 г.) // СЗ РФ. - 2004. - № 31. - Ст. 3215.

90. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации»: (ред. от 2 июля 2021 г.) // СЗ РФ. - 2003. - № 22. - Ст. 2063.

91. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»: (ред. от 30 декабря 2021 г.) // СЗ РФ. - 2012. - № 53 (ч. 1). - Ст. 7598.

92. Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ «Трудовой кодекс Российской Федерации»: (ред. от 25 февраля 2022 г.) // СЗ РФ. - 2002. - № 1. - Ч. 1. - Ст. 3.

93. Хабриева Т.Я., Клишас А.А. Тематический комментарий к Закону Российской Федерации о поправке к Конституции Российской Федерации от 14 марта 2020 г. № 1-ФКЗ «О совершенствовании регулирования отдельных

вопросов организации и функционирования публичной власти»/ Т.Я. Хабриева, А.А. Клишас. - Москва : Норма, ИНФРА-М, 2020. - 240 с.

94. Хайруллина Д.А. Значение и современные тенденции кадрового обеспечения института государственной службы Российской Федерации / Д.А. Хайруллина // Государственная власть и местное самоуправление. - 2021. - № 6. - С. 40-44.

95. Харитонова В.Н. Клиентелизм в государственной службе: причины и пути ограничения: автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / В.Н. Харитонова. - Москва, 2013. - 21 с.

96. Чеботарев Г.Н. Публичная служба и общественное представительство: синергия сотрудничества/ Г.Н. Чеботарев // Конституционное и муниципальное право. - 2021. - № 7. - С. 21-24.

97. Шебураков И.Б. Единый резерв управленческих кадров как инструмент лично-профессионального развития управленцев государственной сферы / И.Б. Шебураков. - Материалы Гайдаровского форума – 2017 «Россия и мир: выбор приоритетов»// URL: <https://gaidarforum.ru/about/history/2017/> (дата обращения 10.03.2022).

98. Шебураков И.Б. Резервы управленческих кадров в Российской Федерации как инструмент развития кадрового состава сферы государственного управления / И.Б. Шебураков. - Опыт лучших практик государственной службы России и Китая : монография / отв. ред. Т.Я. Хабриева, Чжао Ши-мин; Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации; Пудунская академия подготовки руководящих кадров Китая. - Москва : ИД «Юриспруденция», 2020. - 396 с.

99. Шебураков И.Б., Татарина Л.Н. Кадровые резервы в Российской Федерации: научный доклад / И.Б. Шебураков, Л.Н. Татарина // URL: <https://personnelpool.ranepa.ru/> (дата обращения 10.01.2022).

100. Шугрина Е.С. Основные направления повышения престижа муниципальной службы / Е.С. Шугрина // Актуальные проблемы российского права. - 2015. - № 10. - С.15. - № 10. – С.

101. Firkola, Peter, Career Planning Trends in Japanese Companies, Economic journal of Hokkaido University, 34, 233-242, 2005-07, <http://hdl.handle.net/2115/5405>

102. E. M. Berman, J. S. Bowman, J. P. West, M. R. Van Wart // «Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems»//publishing house CQ Press, 2019 г. - 584 С.

103. Hidi S. Motivating the corporately unmotivated:A critical issue for the 21st century //Review of Educational Research.-2013.-№70–P. 151-179

104. Karadzhova Z.K. Training, coaching and mentoring – tools of the concept "Lifelong learning"/ Z.K. Karadzhova // International Scientific Electronic Journal ISSN 2307-2334 | Perspectives of Science & Education. – 2017 – 1 (25). P. 34-38.

105. Pilbeam S., Corbridge M. People Resourcing and Talent Planning: HRM in Practice. 4-th ed. – Pearson Education Limited, 2022