

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»**

**ВОРОНЕЖСКИЙ ФИЛИАЛ**

**Факультет:** Международно-правовой

**Кафедра:** Государственной и муниципальной службы и кадровой политики»

**Специальность (код и наименование):** 080504.65 «Государственное и  
муниципальное управление»

**Специализация:** Государственная служба и кадровая политика

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**на тему:**

**«Формирование кадрового резерва в исполнительных органах  
государственной власти (на примере департамента экономического  
развития  
Воронежской области)»**

**Автор работы:**

студент 6 курса

заочной формы обучения

Саргсян Размик Микаелович

подпись \_\_\_\_\_

**Руководитель работы:**

к.э.н., доцент

Ашмаров Игорь Анатольевич

Подпись \_\_\_\_\_

**Заведующий выпускающей кафедрой:**

д.э.н., профессор

Соломахин Александр Николаевич

Подпись \_\_\_\_\_

**Воронеж 2016 г.**

## Содержание

<b>Введение .....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Теоретические и институциональные основы формирования кадрового резерва в исполнительных органах государственной власти..</b>	<b>6</b>
1.1. Основные понятия и виды кадрового резерва в государственном управлении.....	6
1.2. Принципы и источники формирования кадрового резерва на государственной гражданской службе.....	17
<b>Глава 2. Анализ и предложения по формированию кадрового резерва в департаменте экономического развития Воронежской области .....</b>	<b>30</b>
2.1. Анализ и оценка формирования кадрового резерва в департаменте экономического развития Воронежской области .....	30
2.2. Предложения и методические рекомендации по совершенствованию формирования кадрового резерва в департаменте экономического развития Воронежской области .....	48
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>60</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....</b>	<b>63</b>

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность работы.** Актуальность темы исследования определяется тем, что решение проблемы формирования кадрового резерва определяет текущую и перспективную кадровую политику в органах власти, а также качество государственного и муниципального управления, которое определяется подобранными из резерва квалифицированными кадрами.

В новых условиях возрастает потребность в кадрах, имеющих профессиональные знания и навыки, позволяющие эффективно осуществлять государственное управление в условиях модернизируемой социально-экономической, политико-правовой системы. В процессе реформирования по подготовке, переподготовке, повышению квалификации кадров органов государственного управления проведена значительная работа, что положительно сказывается на повышении уровня их профессионализма и компетенции, способности решать служебные задачи.

Вместе с тем, необходимо признать, что в сфере деятельности органов государственного управления существуют нереализованные резервы поднятия кадровой деятельности на более высокий качественный уровень. В число первоочередных задач можно отнести повышение научной обоснованности проводимой кадровой политики, создание новой системы работы с кадрами, профессиональное развитие персонала государственной службы, качественное обновление образовательных учреждений и кадровых служб органов государственного управления, учет зарубежного опыта в сфере управления персоналом. Имеется необходимость в формировании концептуальных принципов регулирования кадровой деятельности, разработке социальных технологий развития кадровой деятельности в сферах поиска, подбора, воспитания кадров, соответствующих парадигме общественного и государственного развития, успешного проведения общественных преобразований.

Совершенствование системы органов власти и управления выступает важным условием успешного решения стоящих перед обществом задач и укрепления общенациональной государственности. Именно органы власти и управления, персонал государственной службы могут непосредственным образом воздействовать на развитие происходящих в стране реформ, обеспечивать реализацию решений, направленных на модернизацию жизни российского общества.

В то же время, как показывает практика, проблема формирования качественного, высокопрофессионального корпуса государственных служащих является одной из сложнейших проблем любой государственной системы. Здесь поднимаются такие неоднозначные вопросы, как совершенствование системы отбора кадров на государственную службу, разработка научных критериев их оценки, научный подход к анализу потребностей в управленческом персонале, формирование эффективных технологий расстановки и продвижения кадров, повышение обоснованности кадровых решений и расширение их гласности и т.п.

Преломление данных направлений кадровой работы сквозь призму российской действительности приводит к выводу, что в сфере работы с кадрами государственной службы мы пока имеем больше проблем, чем позитивных результатов. Во многих регионах России отсутствуют долгосрочные перспективы в подготовке и использовании кадров, кадровая политика зачастую носит бессистемный характер, в связи с чем оказывается несогласованной с программами экономического и социального развития территорий, в ней нет продуманной системы подбора и перемещения кадров.

К числу первоочередных задач в работе с кадрами следует отнести повышение научной обоснованности государственной кадровой политики, создание новой системы работы с кадрами, профессионального развития персонала государственной службы, расширение сети и качественное обновление государственно-образовательных учреждений и кадровых служб государственных органов власти и управления, освоение передового

зарубежного опыта в области управления кадрами (человеческими ресурсами).

**Цель выпускной работы:** совершенствование формирования кадрового резерва в исполнительных органах государственной власти (на примере департамента экономического развития Воронежской области).

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд **задач**:

1. Изучить теоретико-методический аппарат формирования кадрового резерва в исполнительных органах государственной власти;
2. Проанализировать и оценить действующую систему формирования кадрового резерва в департаменте экономического развития Воронежской области;
3. Разработать предложения и методические рекомендации по совершенствованию формирования кадрового резерва в департаменте экономического развития Воронежской области.

**Объект исследования** – департамента экономического развития Воронежской области.

**Предмет исследования** – кадровый резерв в исполнительных органах государственной власти.

**Теоретико-методологической базой исследования** являются труды российских ученых по проблемам, связанным с формированием кадрового резерва в органах государственной власти и управления. Проблемы кадровой политики и кадровой работы в органах государственной власти и муниципального управления освещаются такими российскими учеными, как А.Н. Аверин, Г.В. Атаманчук, Д.Н. Бахрах, А.А. Демин, А.Я. Кибанов, Т.Н. Савина, С.П. Матвеев, А.Г. Панькова, В.И. Подлесных, Н.Л. Тодорова, В.Ю. Турагин, С.А. Шапиро и некоторыми другими известными отечественными теоретиками и практиками.

**Практическая значимость работы.** Результаты исследования могут быть использованы для формирования кадрового резерва в департаменте экономического развития Воронежской области.

# **Глава 1. Теоретические и институциональные основы формирования кадрового резерва в исполнительных органах государственной власти**

## **1.1. Основные понятия и виды кадрового резерва в государственном управлении**

Понятие кадрового резерва не является для России чем-то принципиально новым и передовым. Дело в том, что на советских государственных предприятиях существовала форма ежегодной отчетности, в которой отражалось состояние работы с трудовым резервом. Кадровый, или трудовой, резерв, как известно, представляет собой группу специалистов, прошедших аттестацию, обладающих необходимыми способностями и отвечающих определенным требованиям, участвующих в систематической целевой квалификационной подготовке с целью перспективного замещения кадровых позиций в учреждении.

Смысл работы с кадровым резервом состоит в том, что движение кадров в организации не должно быть хаотическим, напротив, оно должно быть максимально прогнозируемым, планируемым, а также вписываться в общую концепцию поступательного развития организационной структуры компании и усиления ее кадрового потенциала. Важнейшая функция – относительно быстрое приращение профессионального опыта персонала. С ее помощью может осуществляться своевременное и стабильное поддержание требуемого профессионального опыта, кадрового обеспечения организации подготовленными руководителями, специалистами – резервом.

Кадровый резерв – это потенциально активная и подготовленная часть персонала организации, способная замещать вышестоящие должности. Существует несколько подходов к понятию кадровый резерв. Во-первых, резерв кадров – это своего рода “питомник”, то есть определенное количество людей, находящееся в банке данных организации и проходящих

планомерную подготовку для дальнейшего занятия вакантных рабочих мест. При этом люди не являются работниками организации. Формирование такого резерва является жизненно важной задачей для надежного функционирования предприятия, так как он позволяет обеспечить оперативное замещение вакантных должностей в случае болезни, отпуска, командировки, увольнения и т.д.

В то же самое время в западном мире кадровый резерв (англ. - personnel reserve) создают главным образом для ротации персонала в иерархии структуры организации. В нашей стране в последнее время наиболее распространен следующий подход к пониманию кадрового резерва. Кадровый резерв – выделение потенциально успешных работников, занесение сведений в банк данных и дальнейшую их подготовку к занятию конкретной должности. В исследовании мы будем придерживаться именно данного теоретического подхода.

Формирование резерва – это комплексный процесс целенаправленного профессионального развития специально отобранного персонала, способного в перспективе замещать вышестоящие вакантные должности в структурных подразделениях.

Резерв формируется из состава персонала организации. Состав резерва отражает потребность (текущую и перспективную) организации в руководителях, специалистах, а также ориентирован на структуру планируемых должностей. Структура и численность резерва рассчитывается заранее, в зависимости от уровня должности, текучести персонала, планов развития организации и других обстоятельств. В зависимости от этого на различные должности устанавливается коэффициент резервирования. Он может колебаться от 1 до 3. Это означает, что на одну должность может быть зачислено в резерв от одного до трех человек. Для организации работы по формированию резерва должна быть разработана и принята модель формирования резерва. Она включает:

- определение целей формирования резерва;

- принципы формирования резерва;
- критерии зачисления в резерв;
- систему оценки готовности резерва;
- механизм формирования и использования резерва;
- обязанности кадровой службы (структурного подразделения), руководителей по работе с резервом и т.д.

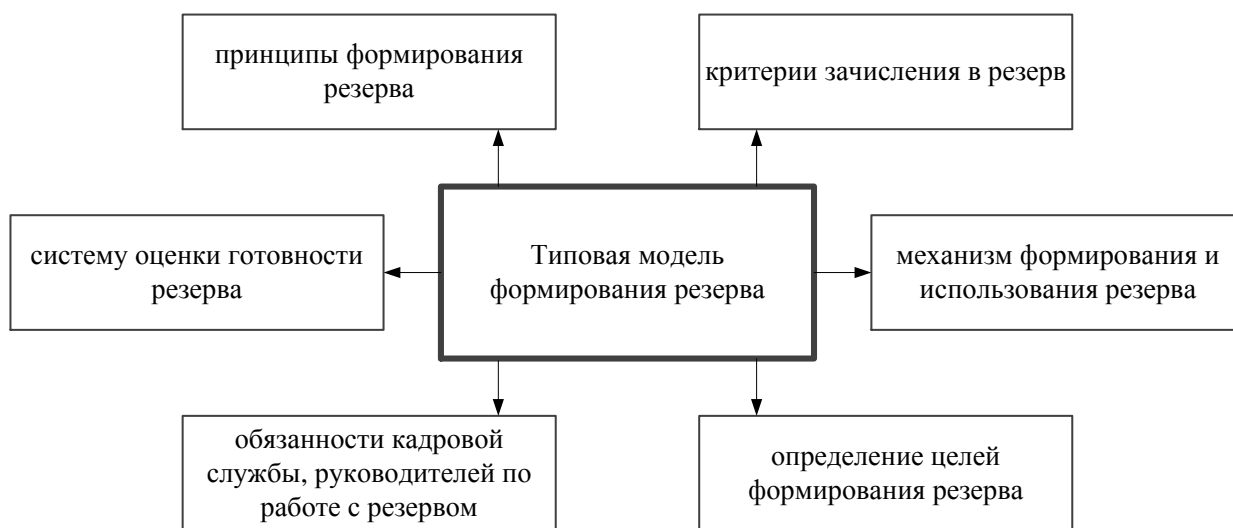


Рис. 1.1 Типовая модель формирования резерва

Модель формирования резерва отражается в положении о резерве в организации. Его содержание должно быть известно персоналу, поскольку оно выполняет стимулирующую роль для персонала. Руководство организации, понимая важность повышения профессионализма персонала, должно создавать для этого необходимые условия на месте, в рамках своей организации. Такой способ при некоторых недостатках (повышение нагрузки на руководителей и специалистов, необходимость создания собственной учебной базы) обладает рядом преимуществ:

- включение в процесс непрерывного обучения значительного числа сотрудников;



- возможность получения глубоких профессиональных знаний, их адекватности применительно к потребностям организации;

- менее затратный способ обучения относительно внешней подготовки персонала;

- большие возможности персональной подготовки и изучения способностей работника к обучению. Отдел управления персоналом играет важную организующую и координирующую роль в подготовке кадрового резерва. Однако повышение профессиональной подготовки кадров и подготовка резерва – является важнейшим направлением деятельности прежде всего руководителей всех уровней управления. Работа с резервом кадров строится на определенных принципах и предусматривает несколько этапов. Общие принципы работы с резервом руководителей:

- подбор кандидатов и состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам для решения задачи постоянного улучшения качественного состава руководителей;

- соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение. С учетом того, что подготовка профессионального руководителя на базе высшей школы занимает 4 - 6 лет, а расцвет творческой деятельности человека наступает в 35 - 40 лет, возраст кандидатов в резерв для выдвижения в руководители среднего уровня управления не должен превышать 25 - 30 лет;

- рациональное определение структуры и состава резерва с учетом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух-трех кандидатов;

- регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей на основе широкой гласности в организации работы с резервом выдвижения.

При принятии решения о зачислении кандидата в состав резерва учитываются: итоги деятельности вверенного ему работы; выводы последней аттестации; результаты изучения работника путем личного общения, а также

отзыв о нем непосредственных начальников, коллег и подчиненных; итоги исследований общественного мнения о кандидатах в руководители; результаты изучения личного дела, психологического тестирования и другие материалы, характеризующие деловые и личностные качества работника.

Для успешной кадровой работы по подготовке перспективных специалистов необходимо строго следовать целям, задачам и принципам формирования кадрового резерва. При принятии обоснованного решения о внедрении в практику государственной службы программы создания кадрового резерва в отрасли необходимо понимание того, что это потребует определенных трудовых и материальных затрат, однако положительный эффект будет достигнут только за счёт следующих условий, а именно:

1. Прогнозирования потребности в персонале задолго до возникновения актуальной потребности или жизненно важной необходимости, что позволило бы заранее найти сотрудников, соответствующих требованиям должности;

2. Минимизации ошибок при подборе новых сотрудников, уменьшения времени на адаптацию новых сотрудников;

3. Оценки персонала, позволяющей определить уровень его качества, выявить талантливых сотрудников, сократить численность персонала, не соответствующего требованиям должности;

4. Мотивации, в том числе и нематериальной, сотрудников и закреплению их в отрасли;

5. Снижения рисков при заболевании ключевых сотрудников или возникновении других непредвиденных обстоятельств.

Формирование кадрового резерва в органах власти преследует строго определённые цели, достижение которых свидетельствует об эффективности самих властных структур (см. табл. 1.1).

Таблица 1.1. Цели создания кадрового резерва в органах власти

№ п.п	Основные цели	Расшифровка целей
1.	Достижение стратегических целей учреждений органов власти.	Осуществление на должном уровне качества уставной деятельности и выполнение государственного задания невозможно без наличия подготовленной команды управленцев и высококвалифицированных специалистов. Кадровый резерв позволяет решить вопросы замещения должностей качественным образом и в кратчайшие сроки
2.	Обеспечение преемственности в государственном и муниципальном управлении.	Для обеспечения преемственности в управлении необходима длительная подготовка резервиста, а также исполнение им обязанностей резервируемого работника сначала в его присутствии, а затем и в случае отсутствия сотрудника. Многие спортивно-образовательные учреждения сталкиваются с ситуацией, когда ключевые специалисты находятся в пенсионном возрасте и при отсутствии соответствующей замены продолжают исполнять свои обязанности. Особенно остро эта ситуация заметна в среде заместителей руководителей, методистов, тренеров-преподавателей. При этом ситуация обостряется еще и тем, что в случае их неожиданного выбытия и отсутствия резерва качественное исполнение государственного задания подведомственными учреждениями ставится под сомнение.
3.	Повышение уровня готовности персонала учреждений органов власти к организационным изменениям.	В любом учреждении постоянно происходят организационные изменения. Подготовка и переподготовка персонала являются основными источниками пополнения кадрового резерва. Для повышения уровня готовности персонала к изменениям проводится дополнительное обучение сотрудников по смежным специальностям, переориентация на другие сферы деятельности, расширение зоны ответственности и т.д.
4.	Повышение мотивации сотрудников учреждений органов власти.	Постоянный состав сотрудников, их высокая мотивация к труду, постоянная профессиональная подготовка и, как следствие, высокая производительность труда обеспечивают непрерывность работы учреждения, необходимый уровень качества предоставляемых государственных услуг, экономию расходования бюджетных средств, рост доходов, полученных от приносящей доход деятельности. Именно возможность внутреннего перемещения по служебной лестнице является для многих сотрудников мощным мотивирующим фактором. Создание кадрового резерва призвано сделать процесс перемещений плановым и управляемым. Важно добиться максимальной

№ п.п	Основные цели	Расшифровка целей
		прозрачности в вопросах назначений и перемещений, чтобы сотрудники могли видеть перед собой цель и способы ее достижения.
5.	Стабилизация и повышение уровня финансового положения учреждений органов власти.	Подбор и правильная расстановка грамотных в финансовом отношении кадров (с финансовым образованием) позволит избежать нецелесообразных трат и перерасхода бюджетных средств, которыми часто грешат чиновники различных рангов.

Резервированию в первую очередь подлежат наиболее значимые для данного государственного учреждения или структуры группы персонала. Такие сотрудники могут быть представлены во всех категориях, начиная с руководителей и заканчивая специалистами. Поэтому значительное внимание необходимо уделять не только поиску руководящих сотрудников, но и подготовке специалистов, а также развивать систему внутреннего обучения. Если говорить о классификации категорий работников, то можно условно разделить категории резервируемых на несколько основных групп, а именно: 1) руководители учреждений; 2) заместители руководителя учреждений; 3) начальники отделов (служб); 4) специалисты отделов (служб).

Для успешной работы с кадровым резервом необходимо проводить с резервистами работу по разъяснению направлений (в том числе и перспективных) деятельности учреждения, его стратегии поведения в отрасли, создавать у них комплекс внутриотраслевых и внутриорганизационных ценностей. Необходимо регулярно знакомить работников с оценками действующей системы управления, проводить внутриорганизационные деловые и неформальные мероприятия для создания благоприятного микроклимата в коллективе, предоставить резервистам возможность вносить предложения в разработку стратегии развития спортивной отрасли и подведомственного им учреждения.

Для более полного понимания сущности социально-экономического явления кадрового резерва как института нам необходимо рассмотреть его виды. Можно выделить несколько типов классификации кадрового резерва:

по виду деятельности, по функциональным признакам и т.д. В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

Кроме того, по виду деятельности различают также: 1. Кадровый резерв развития – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации деловых процессов, оказании новых государственных услуг и т.д.). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую карьеру; 2. Кадровый резерв функционирования – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование учреждений органов власти. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По функциональным признакам различают следующие виды, а именно:

1. Оперативный кадровый резерв – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;
2. Стратегический кадровый резерв – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие несколько лет (один или три года).

Стратегический кадровый резерв выступает своеобразным мотивирующим фактором для сотрудников, помогая им наглядно представить возможность своего карьерного роста и количество требуемых для этого усилий. При этом может быть, что один и тот же работник одновременно находится как в оперативном (как наиболее приемлемый кандидат на замещение должности на низших уровнях управления), так и в стратегическом резерве, когда рассматривается возможность замещения им должности на высших уровнях управления через ряд промежуточных назначений.

Современные научные знания и практический опыт работы органов государственной власти по формированию кадрового резерва свидетельствуют о том, что целесообразно формировать и использовать и

другие виды кадрового резерва, такие, как: потенциальный, предварительный, окончательный резерв.

Потенциальный кадровый резерв образуют руководители, специалисты министерств, ведомств, работники администраций, удовлетворяющие основным требованиям по образованию, специальности, возрасту либо способные им удовлетворить в ближайшее время. Он весьма неоднороден и представляет собой контингент перспективных работников, которые могут быть в будущем назначены на руководящие должности. Данная категория может стать источником создания предварительного кадрового резерва. Его состав устанавливается по сравнительным оценкам управленческих качеств кандидатов.

В окончательный кадровый резерв включаются только те работники, которые в наибольшей мере соответствуют всем критериям формирования и использования кадрового резерва государственной службы. Здесь определяющим показателем являются результаты выполнения поставленных перед государственным служащим задач. Близким по своему смыслу с понятием окончательный резерв является понятие действенного, или эффективного, кадрового резерва. Это – такая разновидность резерва, которая свидетельствует о реальных назначениях служащих на вышестоящие должности из числа лиц, состоящих в резерве. Таким образом, данный вид резерва должен существовать не только на бумаге или в электронных базах данных компьютеров, но и на самом деле, что приводит к реальным назначениям чиновников из кадрового резерва.

Таблица 1.2. Виды кадрового резерва как социально-экономического явления

№ пп	Наименование видов резерва	Краткое содержание видов резерва
1.	Кадровый резерв развития	Группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений деятельности
2.	Кадровый резерв	Группа специалистов и руководителей, которые

№ пп	Наименование видов резерва	Краткое содержание видов резерва
	функционирования	должны обеспечить эффективное функционирование органов власти
3.	Оперативный кадровый резерв	Группа специалистов и руководителей, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время
4.	Стратегический кадровый резерв	Группа специалистов и руководителей, выдвижение которых планируется в ближайшее время
5.	Потенциальный кадровый резерв	Группа специалистов и руководителей, удовлетворяющие основным требованиям по образованию, специальности, возрасту либо способные им удовлетворить в ближайшее время.
6.	Предварительный кадровый резерв	Группа специалистов и руководителей, перспективных работников, которые могут быть в будущем назначены на руководящие должности.
7.	Окончательный кадровый резерв	Группа специалистов и руководителей, которые в наибольшей мере соответствуют всем критериям формирования и использования кадрового резерва.
8.	Действенный или эффективный кадровый резерв	Группа специалистов и руководителей, назначенных на должности непосредственно из кадрового резерва.
9.	Молодёжный кадровый резерв	Система отбора, подготовки молодежи для дальнейшей работы в сфере государственного, муниципального управления и экономики.

Итак, в настоящее время кадровый резерв является важнейшим институтом, служащим для формирования современной кадровой политики. Однако само понятие кадрового резерва не является в достаточной степени устоявшимся для современной экономической науки, как отечественной, так и зарубежной. Об этом в частности свидетельствует тот факт, что сам термин кадровый резерв отсутствует в современных экономических словарях и справочника. Зато присутствуют эти понятия в отдельном виде, то есть “кадры” и “резерв”<sup>1</sup> соответственно. Для зарубежной экономической науки является более устоявшимся, нежели чем “кадровый резерв” или “кадровое резервирование”, понятие “кадровое планирование” (англ. – personnel planning), то есть исследование возможных в будущем кадровых

<sup>1</sup> См. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. современный экономический словарь – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С. 175, 359.

потребностей органов власти, необходимых для достижения их целей<sup>2</sup>. И тем не менее, нельзя не признать, что в последнее время в научной и учебной литературе, а также и в практике государственного и муниципального управления всё чаще звучит понятие кадрового резерва, что предполагает конкретные действия по его формированию и реализации при проведении кадровой политики в органах власти<sup>3</sup>.

Итак, в данной части работы нами были проанализированы основные цели создания кадрового резерва в органах власти, а также виды кадрового резерва как социально-экономического явления. По итогам изученного нами материала мы можем заключить, что кадровый резерв как явление выступает институтом кадровой политики в органах государственной и муниципальной власти и управления. Доказательством этому служит тот факт, что создание кадрового резерва является нормой, обычным явлением в деле государственного строительства и сопровождает наиболее значимую работу органов власти на всех уровнях по подбору и расстановке кадров. Без кадрового резервирования не обходится деятельность ни одного значимого органа власти, как на высшем федеральном уровне, так и на региональном и муниципальном уровне власти. Данное направление деятельности органов власти в силу своей важности и значимости получает своё информационное отражение в деловом документообороте, а также и в интернет, на официальных сайтах правительств субъектов Российской Федерации<sup>4</sup> и т.д.

---

<sup>2</sup> См. Розенберг Д.М. Бизнес и менеджмент. Терминологический словарь / Пер. с англ. Т.С. Аристовой. – М.: Инфра-М, 1997. - С. 297.

<sup>3</sup> Дмитриева Е.О., Барнаева В.А. Компетентностные технологии организации работы с кадровым резервом в органах государственной и муниципальной власти // Региональное развитие: электронный научно-практический журнал. 2014. № 2. [Электронный ресурс]. Научная библиотека КиберЛенинка: URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnye-tehnologii-organizatsii-raboty-s-kadrovym-rezervom-v-organah-gosudarstvennoy-i-munitsipalnoy-vlasti>

<sup>4</sup> О проекте "Молодежный кадровый резерв Воронежской области" // Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации. URL: <http://docs.cntd.ru/document/469706936>



## **1.2. Принципы и источники формирования кадрового резерва на государственной гражданской службе**

Кадровый резерв органов власти выступает важнейшим институтом, необходимым для организации эффективного подбора и управления кадрами. Этот институт имеет некие базовые принципы, на которые он опирается в процессе своей организации, и соответствующие источники формирования, которые мы здесь также обстоятельно рассмотрим.

Цели формирования кадрового резерва в контексте государственной и муниципальной службы являются следующими, а именно:

1. Обеспечение равного доступа граждан Российской Федерации к государственной и муниципальной гражданской службе
2. Обеспечение профессионального развития государственных и муниципальных гражданских служащих
3. Обеспечение формирования кадрового состава государственной и муниципальной гражданской службы
4. Обеспечение обмена информацией между органами власти об открывшихся вакантных должностях гражданской службы
5. Обеспечение ротации гражданских служащих.

Состав кадрового резерва органов власти зависит от политики органов власти по формированию кадровых резервов, а также и руководителя органа власти, на которого возложены полномочия представителя нанимателя и который несёт персональную ответственность за организацию работы с кадровым резервом. Контроль деятельности специалистов, состоящих в резерве на выдвижение на руководящие должности, следует осуществлять систематически на протяжении всего времени нахождения кандидата на должность в кадровом резерве. Это позволит определить эффективность проводимой работы с кадровым резервом.

В работе с кадровым резервом следует различать несколько основных направлений, а именно: работу с опытными профессиональными кадрами и

работу с молодыми кадрами. Процесс планирования и развития молодых сотрудников, обладающих необходимым потенциалом, в общем и целом аналогичен процессу работы с резервом руководящих кадров. В то же самое время здесь имеется ряд отличительных особенностей. В отличие от работы с резервом руководящих кадров, подготовка молодых и перспективных сотрудников не носит целевого характера, так как их готовят не к занятию определенной должности, а к руководящей работе вообще. При подготовке перспективного кадрового резерва особое внимание уделяется следующим факторам, а именно:

1. Внутриорганизационной культуре (умению строить конструктивные отношения в коллективе, лояльности, в установленных случаях подчиненности по отношению к другим учреждениям системы);

2. Пониманию специфики деятельности учреждения и его культуры, развитию чувства преданности спортивной отрасли и патриотизма;

3. Постоянному повышению управленческих знаний на основе курсов (семинаров) повышения квалификации;

4. Трудовой дисциплине (соблюдению правил внутреннего трудового распорядка, трудолюбию, добросовестности, аккуратности) и т.д.

В настоящее время целенаправленная работа по формированию кадрового резерва органов власти должна являться системной и проводиться систематически, перестать носить декларативный характер, поскольку развитие современной экономики не даёт возможности пренебрегать ценными кадрами и тем более финансировать деятельность по подбору кадров, не приносящую реальных результатов. В работе с кадровым резервом важно отчетливо определить систему критериев его формирования. Под критериями понимаются признаки, на основании которых сравниваются и выдвигаются в резерв кадры при помощи показателей, дающих их качественную и количественную характеристику.

Систему главных критериев, как показывает современная практика, составляют: образование, специальность, опыт работы, потенциальные

возможности кандидата, его организаторские, деловые, профессиональные и личностные качества и т.д.

В целом, резерв формируется на основании результатов оценки персонала и анализа карьерных планов работников. Кадровый резерв только тогда станет реальной и перспективной основой деятельности государственных учреждений органов власти, когда будет соответствовать основным и необходимым принципам его создания и функционирования. Перечислим здесь эти принципы построения (формирования) кадрового резерва.

1. Принцип актуальности кадрового резерва - потребность в замещении должностей должна быть реальной;

2. Принцип соответствия кандидата должности и типу кадрового резерва - при отборе и подготовке кандидата должны быть определены основные требования позиции (требуемый уровень развития компетенций), наличный уровень кандидата, программа подготовки и тип резерва;

3. Принцип перспективности кандидатов в кадровый резерв - ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья;

4. Принцип регулярной обновляемости, пополняемости базы кадрового резерва – общее количество резервистов должно постоянно пополняться за счёт новых кадров;

5. Принцип ресурсообеспеченности кадрового резерва - программа развития резерва предполагает формирование соответствующего бюджета и поддержку со стороны руководства;

6. Принцип плановости кадрового резерва - учитывает объективную потребность опережающего роста уровня подготовки руководителей по сравнению с технологическими и социально-экономическими характеристиками производства;

7. Принцип единства кадрового резерва - обеспечивает качественную подготовку руководителей всех уровней управления;

8. Принцип непрерывности формирования кадрового резерва - реализуется в том, что система развития разрабатывается на несколько лет работы специалиста (в зависимости от конкретной группы должностей) и начинает реализовываться с момента его выдвижения в резерв.

9. Принцип “больше - лучше, чем меньше” - состоит в том, что лучше включить в список резерва кандидатов без потенциала, чем упустить управленческий талант. В то же время число резервистов должно быть управляемым (от одного до трех на каждую должность руководителя среднего звена);

10. Принцип комплексности кадрового резерва - обеспечивает гармоническое сочетание и взаимодополняемость основных видов трудовой деятельности работника, его основных социальных ролей;

11. Принцип “открытого списка” - характеризует возможность попасть в резерв всем работникам, удовлетворяющим формальным критериям, в том числе и для тех, кто не попал в него или был выведен из его состава в какой-то момент времени;

12. Принцип “не создавать касты неприкасаемых” означает, что включение в резерв не должно означать никаких привилегий или гарантий служебного роста. Речь может идти только о создании условий и для профессионального роста;

13. Принцип участия высшего руководства в процессе формирования кадрового резерва гарантирует реальность работы с резервом;

14. Принцип этичности и конфиденциальности гарантирует, что при проведении оценки и принятии решения о зачислении или незачислении работника в резерв будут соблюдены процедуры, максимально оберегающие чувство собственного достоинства резервиста и не снижающие его самооценки;

15. Принцип гласности при формировании кадрового резерва создает условия, при которых возможна общественная проверка качества резервиста

16. Принцип равного доступа и добровольности участия в конкурсе для включения в кадровый резерв.

17. Принцип объективности и всесторонности оценки профессиональных и личностных качеств гражданских служащих (граждан) (см. табл. 1.3).

Таким образом, обеспечивается переход от периодической (а на практике лишь эпизодической) работы к непрерывному развитию специалиста. Это осуществляется включением их в разнообразные виды деятельности с систематическим самообразованием, а также регулярной подготовкой с отрывом от производства в специализированных учебных центрах.

Таблица 1.3. Базовые принципы формирования кадрового резерва

№ пп	Принципы формирования кадрового резерва	Содержание принципов
1.	Принцип актуальности кадрового резерва	Потребность в замещении должностей должна быть реальной
2.	Принцип соответствия кандидата должности и типу кадрового резерва	При отборе и подготовке кандидата должны быть определены основные требования позиции (требуемый уровень развития компетенций), наличный уровень кандидата, программа подготовки и тип резерва
3.	Принцип перспективности кандидатов в кадровый резерв	Ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в

№ пп	Принципы формирования кадрового резерва	Содержание принципов
		должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья
4.	Принцип регулярной обновляемости, пополняемости базы кадрового резерва	Общее количество резервистов должно постоянно пополняться за счёт новых кадров
5.	Принцип ресурсообеспеченности кадрового резерва	Программа развития резерва предполагает формирование соответствующего бюджета и поддержку со стороны руководства
6.	Принцип плановости кадрового резерва	Учёт текущих и перспективных потребностей в замещении должностей гражданской службы в органах власти.
7.	Принцип единства кадрового резерва	Создание условий для профессионального развития лиц, включённых в кадровый резерв.
8.	Принцип непрерывности формирования и развития кадрового резерва	Создание условий для постоянного пополнения кадрового резерва новыми людьми.
9.	Принцип “больше - лучше, чем меньше”	
10.	Принцип комплексности кадрового резерва	
11.	Принцип “открытого списка”	
12.	Принцип “не создавать касты неприкасаемых”	Соблюдение равенства прав гражданских служащих (граждан) при формировании кадрового резерва.
13.	Принцип участия высшего руководства в процессе формирования кадрового резерва	

№ пп	Принципы формирования кадрового резерва	Содержание принципов
14.	Принцип этичности и конфиденциальности	
15.	Принцип гласности при формировании кадрового резерва	Гласность и систематическое информирование гражданских служащих и общественности о формировании кадрового резерва и его использовании.
16.	Принцип равного доступа и добровольности участия в конкурсе для включения в кадровый резерв	
17.	Принцип объективности и всесторонности оценки профессиональных и личностных качеств гражданских служащих (граждан).	Сочетание единоначалия в оценке профессиональных качеств гражданских служащих (граждан) с коллегиальным мнением конкурсной комиссии о лицах, включаемых в кадровый резерв.

Итак, всю систему плановой работы с кадровым резервом можно условно разделить на два конституирующих блока, а именно: формирование кадрового резерва и работу с резервистами. Строить эту систему необходимо в соответствии с конкретными поставленными целями и задачами, адаптируя или видоизменяя их в соответствии с конкретной ситуацией в отрасли, финансовыми возможностями и стратегией развития.

Для полноценной работы с кадровым резервом необходимо разработать регламент кадрового резерва, в котором закрепляются основные принципы и порядок формирования резерва, круг обязанностей должностных лиц, ответственных за формирование кадрового резерва. В этом документе также целесообразно отразить вопросы организации работы с кадровым резервом, порядок пополнения кадрового резерва и внесения изменений в количественный и качественный состав резервистов. Для получения полной

картины текущего состояния работы с кадровым резервом необходимо предусмотреть систему отчётности для ответственных должностных лиц (разработка и утверждение форм отчетности, установление периодичности сдачи отчётов, определение круга ответственных за их составление и обобщение лиц).

В современных органах власти, заинтересованных в профессиональном росте своих работников на всех уровнях иерархии и всемерно способствующих этому, существует группа должностей, которым организация уделяет особое внимание. Это должности высших руководителей, оказывающие исключительное влияние на развитие организации. Способность выявлять и успешно готовить к работе в высокой должности будущих руководителей является важнейшим фактором успеха в конкурентной борьбе. Поэтому современные организации формируют резерв руководителей и рассматривают управление этой системой как стратегически важную задачу.

Резерв работников на выдвижение - это специально подготовленные работники, которые по своим профессиональным и личностным качествам с учетом необходимости в любое время могут быть выдвинуты на вышестоящие планируемые должности. Это могут быть даже работники, оканчивающие высшие и средние специальные учебные заведения без отрыва от производства, и т.д. Система подготовки резерва руководителей предполагает решение следующих важнейших задач, а именно:

- определение ключевых должностей и плана их замещения;
- определение требований к будущим руководителям;
- выявление работников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- подготовка индивидуального плана развития работников;
- реализация планов развития работников;
- оценка прогресса развития работников;



- обеспечение замещения освободившейся должности, постепенная адаптация в ней нового работника и др.

В целом все существующие источники кадрового резерва можно подразделить на внешние и внутренние источники. В роли внешнего источника для подбора кадров для органов власти выступает классический рынок труда (внешний рынок труда), в роли внутреннего источника – кадры самих органов власти, которые формируют для себя своего рода внутренний рынок труда.

В повседневной деятельности органов государственной власти федерального и регионального уровня не все этапы прохождения по видам резерва соблюдаются в строго определённой последовательности. Во многих государственных структурах органов власти, а именно: министерствах, ведомствах, комитетах, администрациях - существуют только списки кандидатов в резерв, что свидетельствует о наличии так называемого “бумажного”, а не действительного, то есть действенного резерва. Поэтому на вакантные места в эти и подобные им структуры приглашаются, как правило, работники со стороны, то есть из внешних источников.

Внешние источники кадрового резерва имеют свои негативные стороны. Посредством его использования в органы власти и управления иногда проникают люди, склонные к совершению противоправных поступков, обладающие низкими деловыми и моральными качествами. Всё это требует введения более жестких критериев отбора кандидатов в кадровый резерв - наиболее квалифицированных специалистов, имеющих своего рода “стойкий иммунитет” к соблазнам руководящей должности и деятельности, отработки системы предварительной проверки кандидатов на ту или иную должность.

Внутренними источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать функционирующие работники, а именно:

- заместители руководителей различных рангов и другие руководящие работники;

- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в основной профессиональной деятельности;
- работники, прошедшие аттестацию и рекомендованные на выдвижение;
- молодые специалисты, проявившие себя на практической работе и успешно прошедшие адаптацию.

Итак, мы выяснили состав, цели и принципы формирования кадрового резерва гражданской службы. Таким образом, резерв кадров является на сегодняшний день важнейшим институтом, необходимым для всех видов органов власти. Однако проблема кадрового резервирования имеет различные пути (источники) своего решения, не только внутренние, но и внешние. Философия здесь может быть построена на воспитании собственного резерва и неприятии "чужаков", а основное внимание уделено вертикальной ротации кадров для руководителей и горизонтальной ротации кадров для руководителей-специалистов функциональных служб. В принципе, основная часть резерва кадров может быть сформирована за счет собственной стажировки (практики) и работы в качестве молодых специалистов, которые планомерно подготавливаются на более квалифицированные должности (рабочие места).

Проблемы с кадровым резервом могут возникать в основном в различных узкоспециализированных службах и отделах органов власти, например, отделе культуры или связей с общественностью, в которых нужно искать работников со стороны. И в таком случае, действительно, зачастую используются внешние источники для подбора резерва кадров.

Формирование кадрового резерва находится в рамках конкурсного отбора, который помимо данной важнейшей функции обеспечивает и другие самостоятельные функции (см. рис. 1.1).

<b>КОНКУРСНЫЙ ОТБОР О Б Е С П Е Ч И В А Е Т:</b>	
1	Демократизацию кадровых процессов, реализацию принципа равного доступа граждан к государственной гражданской службе
2	Повышение престижа государственной гражданской службы
3	Увеличение притока профессионалов на работу в органы государственной власти
4	Создание специализированного сегмента рынка труда служащих и людей, ориентированных на работу в системе государственной власти
5	Достаточно высокую объективность оценки профессиональной пригодности кандидата к работе в государственном аппарате
6	Овладение сотрудниками кадровых служб эффективным инструментарием кадровой работы
7	Формирование кадрового резерва
8	Создание банка кадровой информации

Рис. 1.1. Основные функции конкурсного отбора в органы власти

Современный процесс формирования кадрового резерва в органах власти состоит из подбора необходимого резерва кадров, обучения и расстановки резерва (см. рис. 1.2).



Рис. 1.2. Формирование резерва кадров в органах власти

Для подбора кандидатов в кадровый резерв используются отработанные на практике методы подбора резервистов, которые подразделяются на несколько основных групп, а именно: 1. Социально-психологические методы подбора; 2. Практические методы подбора; 3. Учебные методы подбора. В каждой из названных групп методов имеется собственный пошаговый алгоритм проведения подбора резервистов, которые отражены нами на рис. 1.3.

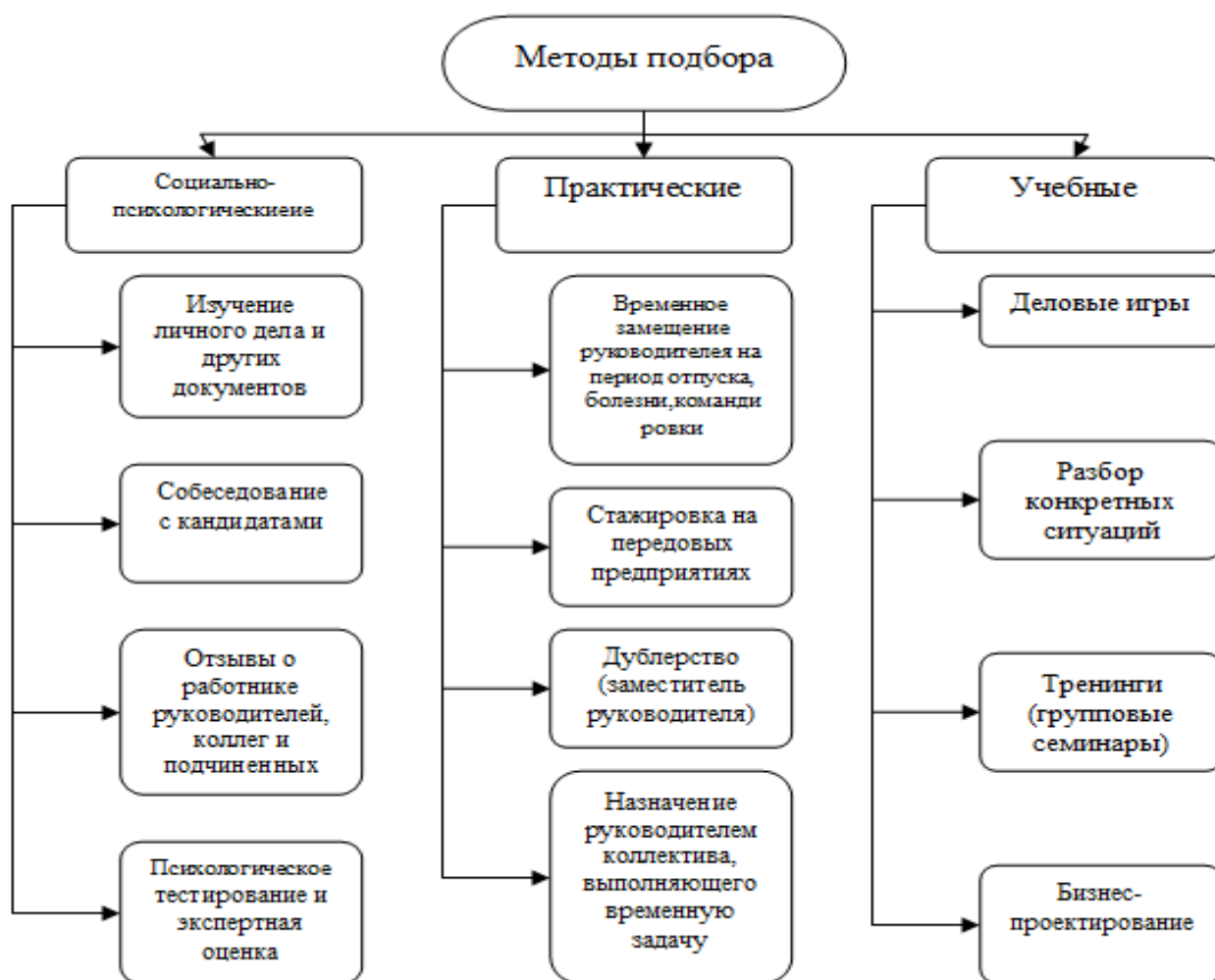


Рис. 1.3. Методы подбора кандидатов в кадровый резерв органов власти

Таким образом, институт кадрового резерва в Российской Федерации опирается на некоторые базовые известные принципы и источники формирования кадрового резерва органов власти. Соблюдение этих

принципов и использование всех имеющихся источников кадрового резерва позволит проводить работу с кадровым резервом в органы власти на высоком теоретико-методологическом и практическом уровне с целью извлечения необходимой пользы для государственного управления, повышения его эффективности и качества.

## **Глава 2. Анализ и предложения по формированию кадрового резерва в департаменте экономического развития Воронежской области**

### **2.1. Анализ и оценка формирования кадрового резерва в департаменте экономического развития Воронежской области**

Департамент экономического развития Воронежской области является юридическим лицом, которое выполняет определённые ему законом государственные функции и государственные услуги и находится в составе Правительства Воронежского области. Как записано в Положении о департаменте экономического развития Воронежской области, данная структура является “исполнительным органом государственной власти Воронежской области, осуществляющим функции по реализации государственной (областной) политики в сфере экономического развития, инвестиционной деятельности, международных и внешнеэкономических связей Воронежской области”<sup>5</sup>.

Стратегическая цель департамента заключается в “обеспечении устойчивого экономического роста путем формирования стратегий, программ, законов, разработки мер по их реализации, интеграции в документы федерального уровня, привлечении инвестиций”<sup>6</sup>.

К основным задачам департамента экономического развития относятся следующие виды деятельности, а именно:

- комплексный мониторинг и анализ экономического и социального положения области, подготовка оперативных докладов о социально-экономической ситуации в регионе;

---

<sup>5</sup> Правительство Воронежской области // <http://www.govvrn.ru/wps/portal/gov/government/>; [http://econom.govvrn.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=368&Itemid=285](http://econom.govvrn.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=368&Itemid=285)

<sup>6</sup> О государственной структуре // URL: [http://vrn-business.ru/state\\_structure/departament-ekonomicheskogo-razvitiya-voronezhskoi-oblasti?action=about](http://vrn-business.ru/state_structure/departament-ekonomicheskogo-razvitiya-voronezhskoi-oblasti?action=about)

- разработка текущих, среднесрочных и долгосрочных прогнозов социально-экономического развития области, формирование бюджетобразующих показателей;

- разработка программы социально-экономического развития Воронежской области и плана мероприятий по ее реализации на очередной год, мониторинг реализации Программы и достижения целевых показателей, установленных Программой, контроль за выполнением программных мероприятий;

- определение объемов и осуществление мониторинга освоения средств государственных капитальных вложений;

- разработка основ налоговой политики области, а также мер и действий, направленных на увеличение доходной части областного бюджета;

- формирование основ и механизмов реализации региональной политики в сфере ипотечного жилищного кредитования;

- организация и мониторинг государственной поддержки муниципальных образований в реализации среднесрочных муниципальных программ социального и экономического развития, в том числе за счет средств областного Фонда софинансирования расходов для долевого финансирования инвестиционных программ (проектов) развития социальной и инженерной инфраструктуры муниципального значения;

- координация деятельности исполнительных органов государственной власти области по разработке и реализации государственных программ Воронежской области и участию в государственных программах Российской Федерации, федеральных целевых программах, федеральной адресной инвестиционной программе;

- разработка и реализация проектов по структурной реорганизации экономики региона в условиях кризиса;

- разработка и реализация инвестиционной политики Воронежской области в пределах предоставленных полномочий;

- формирование региональной политики в сфере международных и внешнеэкономических связей; координация её реализации в соответствии с законодательством Российской Федерации и Воронежской области;

- формирование региональной инновационной системы как основного механизма, обеспечивающего прирост добавленной стоимости в отраслях экономики области;

- решение иных задач, определенных законодательством Российской Федерации и Воронежской области.

Перечислим некоторые основные государственные функции департамента экономического развития Воронежской области:

1. Осуществление комплексного мониторинга и анализа социально-экономических процессов в Воронежской области, а также показателей, характеризующих динамику развития по видам экономической деятельности и в социальной сфере.

2. «Формирование предложений для предоставления субсидий из федерального бюджета на развитие социальной и инженерной инфраструктуры области и муниципальных образований, обеспечение представления отчетности главному распорядителю средств федерального бюджета.».

3. «Осуществление экспертизы, методического сопровождения и мониторинга реализации областных и ведомственных целевых программ, оценка эффективности расходования бюджетных средств, достижения целевых показателей».

4. «Осуществление функции главного распорядителя средств областного фонда софинансирования расходов на предоставление субсидий местным бюджетам из областного бюджета на реализацию инвестиционных программ (проектов) развития социальной и инженерной инфраструктуры муниципальных образований».



5. Реализация мер государственной поддержки отдельным категориям граждан, приобретающим жилье в системе ипотечного жилищного кредитования.

6. Мониторинг реализации на территории области приоритетных национальных проектов и представление отчетности по их реализации.

7. «Участие в подготовке проекта областного бюджета в части формирования адресной инвестиционной программы, областных целевых, ведомственных программ, прогнозирования отдельных бюджетобразующих показателей».

8. «Формирование системы мер государственной поддержки предприятий реального сектора экономики и их мониторинг».

9. «Проведение анализа отраслей и секторов экономики, приоритетных для инвестирования, в рамках формирования инвестиционной политики региона».

10. «Разработка мероприятий по формированию благоприятного инвестиционного климата, повышению инвестиционной привлекательности региона, по оказанию государственной поддержки субъектам инвестиционной деятельности на территории области».

11. «Содействие в подготовке к реализации инвестиционных проектов Воронежской области, осуществляемых в рамках механизмов государственно-частного партнерства».

12. Сопровождение реализации особо значимых инвестиционных проектов.

13. Осуществление контроля за выполнением всех достигнутых соглашений.

14. Организация и координация проведения на территории Воронежской области выставочной, ярмарочной деятельности, обеспечение участия региона в межрегиональных и международных презентационных мероприятиях и т.д.

В департаменте экономического развития Воронежской области на основании части 1 статьи 14 Закона Воронежской области от 07.07.2006 № 67-ОЗ «О государственной (областной) поддержке инвестиционной деятельности на территории Воронежской области» оказываются такие безвозмездные государственные услуги, как: заключение договоров об осуществлении инвестиционной деятельности и т.д. Получателями государственной услуги являются юридические и физические лица. Результатом государственной услуги выступает заключение или отказ в заключении договоров инвестиционного характера.

Показателем эффективности деятельности департамента экономического развития Воронежской области выступает объём привлеченных инвестиций в основной капитал (за исключением бюджетных средств) на душу населения, проживающего на территории региона (единица измерения - рубли).

Важное значение и большую роль для эффективности выполняемых им функций имеет кадровая структура управления организацией. Структура департамента экономического развития Воронежской области представлена на рис. 1.

Руководство департаментом осуществляется по принципу единоначалия, возглавляет его руководитель, назначаемый на должность и освобождаемый от должности губернатором. Руководитель несет персональную ответственность за выполнение возложенных на департамент задач и осуществление им своих функций. Заместители руководителя департамента назначаются на должность и освобождаются от должности губернатором по представлению руководителя департамента.

Сотрудники департамента являются государственными служащими Правительства Воронежской области, и на них распространяются законодательство о государственной службе и трудовое законодательство с особенностями, предусмотренными законодательством о государственной службе. Для выполнения определенных функций могут быть заключены

трудовые договоры с иными работниками, не являющимися государственными служащими Правительства Воронежской области.

Для того чтобы решать поставленные перед департаментом основные задачи, его руководитель обладает большим объемом полномочий, таких как:

- организация работы и руководство деятельностью департамента, координация и контроль за деятельностью подведомственных структур и учреждений;

- участие в заседаниях правительства Воронежской области, совещаниях, проводимых губернатором, его заместителями, иными должностными лицами исполнительной власти Воронежской области по вопросам, отнесенным к компетенции департамента;

- представительство департамента в федеральных органах государственной власти, иных органах государственной власти, органах местного самоуправления, в международных организациях, коммерческих и некоммерческих организациях;

- внесение в установленном порядке на рассмотрение органов исполнительной власти Воронежской области проектов правовых актов, предложений по усовершенствованию законодательства области, иные предложения по вопросам деятельности департамента.

В пределах своей компетенции руководитель департамента:

- «издает приказы и распоряжения, обязательные для исполнения работниками департамента, подведомственных органов и учреждений социальной защиты, осуществляет контроль за их исполнением»;

- «назначает на должность и освобождает от должности работников аппарата департамента, а также руководителей отделов»;

- «определяет полномочия своих заместителей, распределяет обязанности между ними, утверждает должностные инструкции руководителей структурных подразделений департамента»;

- «утверждает положения о структурных подразделениях департамента, положения (уставы) о подведомственных органах и

учреждениях, а также структуру и штатное расписание департамента в пределах установленного фонда оплаты труда и численности работников, а также смету расходов на их содержание в пределах ассигнований, предусмотренных в областном бюджете на государственное управление»<sup>7</sup>.

В соответствии с законодательством о государственной гражданской службе руководитель департамента «решает вопросы, связанные с прохождением государственной службы в департаменте; организует проведение аттестаций, экзаменов, присвоение классных чинов, устанавливает надбавки к должностным окладам; в пределах своей компетенции обеспечивает деятельность государственных служащих и других работников департамента».

Руководитель департамента, а также и его заместители ведают всеми кадровыми вопросами, в том числе:

– «осуществляют организацию работы по повышению квалификации кадров, формированию кадрового резерва<sup>8</sup>, улучшению условий труда и быта сотрудников»;

– «обеспечивают соблюдение государственным служащими и другими работниками департамента правил внутреннего трудового распорядка, должностных инструкций, порядка работы со служебными документами»;

– «представляют особо отличившихся государственных служащих и других работников департамента и подведомственных организаций к награждению государственным наградами, наградами Воронежской области, применяет иные меры поощрения»;

– «привлекают в установленном порядке работников департамента и руководителей подведомственных органов и учреждений к дисциплинарной

---

<sup>7</sup> Библиотека государственного гражданского служащего Воронежской области: совет по кадровой политике при губернаторе Воронежской области: практика работы и направления совершенствования: Кн. 5 / под. общ. ред. Ю. В. Агибалова. - Воронеж: Правительство Воронежской области, 2014. – С. 18.

<sup>8</sup> Понятие кадрового резерва означает формирование в органах власти группы специалистов и руководителей, обладающих высоким профессиональным и управленческим потенциалом, способных с течением времени занять ведущие позиции, обеспечивая необходимую преемственность и стабильную работу органа власти.

и иной ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение возложенных на них обязанностей»;

– «организуют работу по гражданской обороне и чрезвычайным ситуациям, по обеспечению соблюдения государственной и служебной тайны»<sup>9</sup>.

Руководитель департамента как начальник государственного органа власти подписывает бухгалтерскую и статистическую отчетность, несет ответственность за правильность и своевременность ее представления; осуществляет другие полномочия в соответствии с федеральными нормативными правовыми актами и правовыми актами Воронежской области. Известная в истории нашего государства сталинская формула «кадры решают всё» не утратила своей актуальности для органов государственной власти и управления и в наши дни.

Контроль за деятельностью департамента осуществляет непосредственно Правительство Воронежской области. Ревизию деятельности департамента осуществляют уполномоченные Правительством Воронежской области органы государственной власти и управления, а также организации, которым это право предоставлено в соответствии с действующим законодательством. Основные задачи, которые решает департамент, его функции, организационная структура в той или иной мере присущи всем органам, выполняющим функцию экономического развития регионов в субъектах Российской Федерации.

Для выполнения назначенных ему функций департамент экономического развития должен обладать определённым кадровым потенциалом и иметь соответствующий ему кадровый резерв, чтобы обладать возможностями управления и своевременного подбора квалифицированного персонала.

---

<sup>9</sup> Иванова Л.Л., Нефедов В.А. Государственная кадровая политика в системе национальной безопасности современной России (региональный аспект): моногр. - Ростов-н/Д: Изд-во СКАГС, 2010. С. 178.

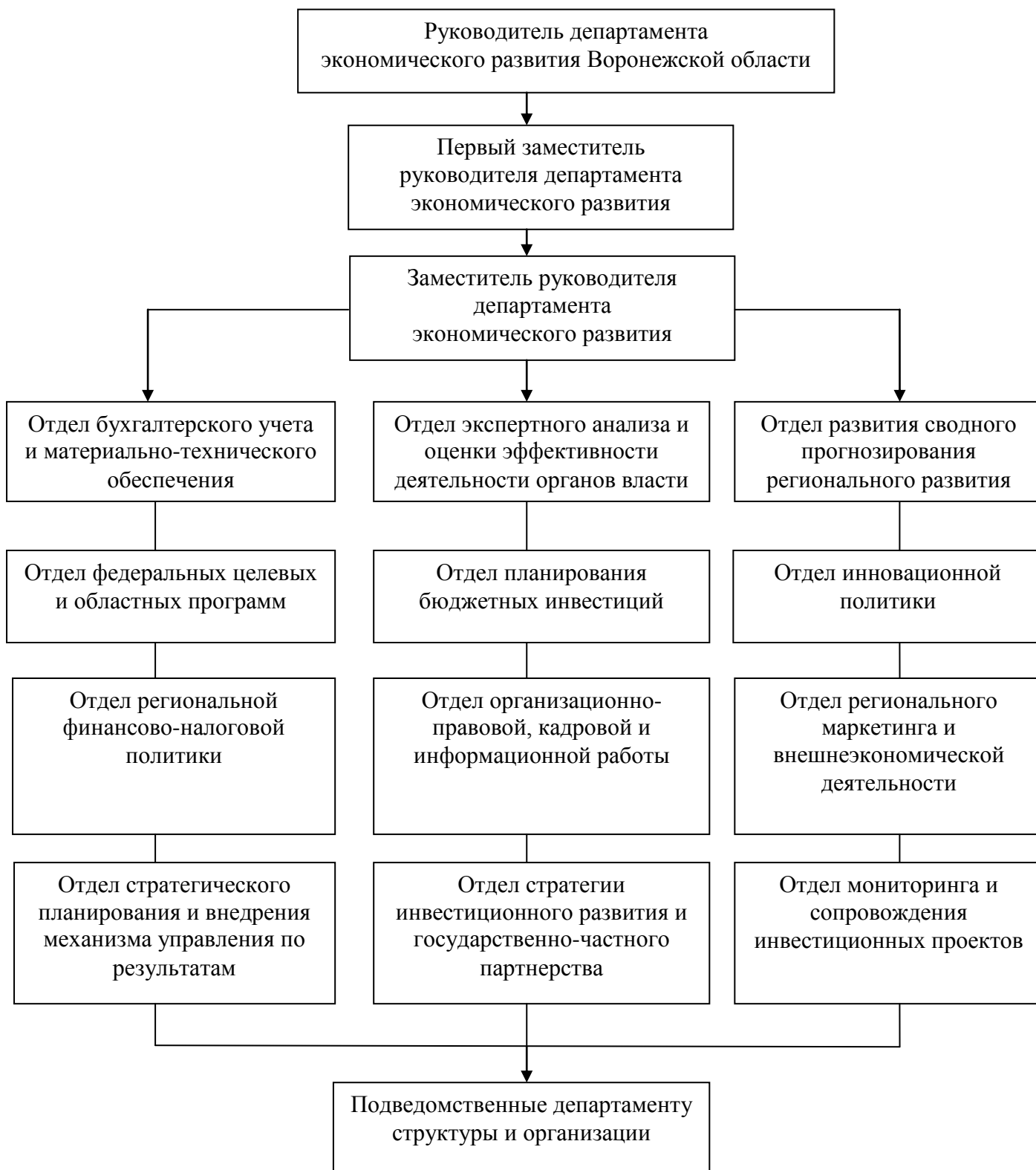


Рис. 2.1. Структура департамента экономического развития Воронежской области<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Источник информации: URL: <http://econom.govvrn.ru/> (дата обращения 19.05.2016)

Повышение эффективности государственного и муниципального управления в Воронежской области взаимосвязано с созданием эффективной системы управления кадровым потенциалом региона.

Актуальной проблемой, требующей решения в текущий период, является недостаточность кадрового обеспечения исполнительных органов государственной власти области для успешного и качественного исполнения возложенных полномочий.

Целью Программы по данному направлению является повышение эффективности государственного и муниципального управления за счет реализации программ развития государственной и муниципальной службы, что позволит сформировать кадровый состав государственных служащих, соответствующий объему функций и полномочий, возложенных на исполнительные органы государственной власти, повысит доверие населения к органам государственной власти Воронежской области.

Ключевые задачи, решение которых обеспечит достижение поставленной цели:

- повышение качественного состава гражданских служащих и муниципальных служащих;
- совершенствование организационно-штатной структуры исполнительных органов государственной власти Воронежской области;
- развитие механизма профилактики коррупции.

Приоритетные направления реализации мероприятий, направленные на решение задач по развитию кадрового потенциала региона:

- оптимизация организационно-штатных структур исполнительных органов государственной власти Воронежской области;
- обеспечение соблюдения антикоррупционного законодательства на гражданской и муниципальной службе Воронежской области;

– профессиональная подготовка, переподготовка и повышение квалификации государственных гражданских и муниципальных служащих Воронежской области;

– повышение эффективности работы с кадровым резервом на государственной гражданской и муниципальной службе и резервом управленческих кадров;

Ожидаемые результаты выполнения Программы представлены в таблице.

Таблица 2.1. Целевые показатели развития кадрового потенциала Воронежской области<sup>11</sup>

№ п/п	Наименование показателей	Годы				
		2012	2013	2014	2015	2016
1	2	3	4	5	6	7
1	Численность государственных служащих в органах исполнительной власти субъекта Российской Федерации, человек на 10 тыс. человек населения	8,1	8,4	8,4	8,4	8,4

Система подбора и расстановки кадров в департаменте экономического развития Воронежской области основывается на ряде принципов, о которых мы рассказывали в первой главе работы, важнейшим из которых выступает принцип актуальности кадрового резерва. Это значит, что потребность в замещении должностей должна быть реальной. Важным, на наш взгляд, является подбор наиболее эффективной комбинации существующих принципов работы с кадровым резервом.

<sup>11</sup> Программа социально-экономического развития Воронежской области // URL: [http://www.virr.ru/jdownloads/2014-12-18%2019:27:50/pdf\\_zy6b7w\\_5.pdf](http://www.virr.ru/jdownloads/2014-12-18%2019:27:50/pdf_zy6b7w_5.pdf); Программа рассчитана на период 2012-2016 гг.



Итак, всю систему плановой работы с кадровым резервом можно условно разделить на два конституирующих блока, а именно: формирование кадрового резерва и работу с резервистами. Строить эту систему необходимо в соответствии с конкретными поставленными целями и задачами, адаптируя или видоизменяя их в соответствии с конкретной ситуацией в отрасли, финансовыми возможностями и стратегией развития.

Оценка выполнения функции подбора кадров для департамента осуществляется по следующим показателям:

- «время существования вакансии»;
- «отношение числа откликнувшихся на объявление о вакансии к числу получивших приглашение на участие в конкурсе на нее»;
- «отношение количества получивших приглашение к количеству принятых на работу»;
- «отношение числа принятых к числу оставшихся на работе через количество удовлетворяющих руководство из общего числа принятых на работу»;
- «отношение стоимости приема и отбора к числу приступивших к работе»;
- «число заполненных вакансий за счет собственных работников в общем количестве вакансий»;
- «отношение общих расходов на заработную плату вновь принятых специалистов к стоимости их подбора».

«Механизм (процедуры) выявления кадрового резерва в случае формирования резерва на конкретные должности (первый подход) сводится к применению открытых конкурсных процедур, в соответствии со статьей 22 «Поступление на гражданскую службу и замещение должности гражданской службы по конкурсу» 79-ФЗ и Указом Президента Российской Федерации от 01.02.2005. №112 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации»».

Формирование кадрового резерва на государственной гражданской службе Воронежской области осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», законом Воронежской области от 30 мая 2005 года № 29-ОЗ «О государственной гражданской службе Воронежской области»<sup>12</sup>, постановлением Правительства Воронежской области от 1 октября 2012 года № 873 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Воронежской области и формирование кадрового резерва в правительстве области и исполнительных органах государственной власти области»<sup>13</sup>.

Основной целью формирования и использования кадрового резерва является своевременное обеспечение гражданской службы области высококвалифицированными кадрами.

Кадровый резерв формируется с учетом поступивших в орган государственной власти, государственный орган области заявлений от гражданских служащих и граждан. Общим правилом является включение гражданского служащего (гражданина) в кадровый резерв государственного органа для замещения должности гражданской службы по результатам конкурса, в рамках которого оценивается соответствие участников конкурса квалификационным требованиям, предъявляемым к должностям гражданской службы, а также уровень их знаний, умений и навыков.

Гражданский служащий (гражданин) может быть включен в кадровый резерв по итогам проведения соответствующего конкурса:

- на включение в кадровый резерв для замещения должности гражданской службы области;

---

<sup>12</sup> Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации // URL: <http://docs.cntd.ru/document/802031113>; Поступление на гражданскую службу Воронежской области // [www.vrnoblduma.ru/index.php?id=882](http://www.vrnoblduma.ru/index.php?id=882)

<sup>13</sup> В редакции постановлений правительства Воронежской области от 22.11.2012 № 1054, от 20.12.2012 № 1206, от 04.06.2014 № 488. Правительство Воронежской области постановление ... // URL: [www.govvrn.ru/wps/wcm/connect/216d1a40-4b25-458e.../metodica.docx?...](http://www.govvrn.ru/wps/wcm/connect/216d1a40-4b25-458e.../metodica.docx?...)

- на замещение вакантной должности и на включение в кадровый резерв для замещения должности гражданской службы области.

При этом порядок проведения конкурсных процедур совпадает с порядком, предусмотренным для конкурса на замещение вакантной должности гражданской службы области.

Федеральным законом предусмотрены иные основания для включения гражданского служащего в кадровый резерв, в том числе в случаях освобождения гражданского служащего от замещаемой должности гражданской службы, служебный контракт с которым приостановлен по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон (ч. 1 ст. 39 Федерального закона № 79-ФЗ).

Гражданский служащий (гражданин) включается в кадровый резерв для замещения определенной должности гражданской службы области. Включение гражданского служащего (гражданина) в кадровый резерв государственного органа оформляется распорядительным актом данного органа с внесением соответствующей записи в личное дело гражданского служащего и иные документы, подтверждающие служебную деятельность гражданского служащего.

Непосредственную работу с кадровым резервом государственного органа осуществляет руководитель структурного подразделения, для замещения должности в котором гражданский служащий (гражданин) включен в кадровый резерв, и кадровая служба государственного органа. Для каждого резервиста составляется план индивидуальной подготовки, предусматривающий развитие необходимых профессиональных, деловых и личностных качеств.

Гражданские служащие (граждане), состоящие в кадровых резервах государственных органов, включаются в сводный кадровый резерв Воронежской области, который ежегодно утверждается распоряжением заместителя Губернатора области, ведающего вопросами кадровой политики области.

Основания для исключения гражданского служащего (гражданина) из кадрового резерва государственного органа отражены в соответствующем разделе постановления Правительства Воронежской области от 1 октября 2012 года № 873.

Анализ и оценка формирования кадрового резерва в департаменте экономического развития Воронежской области как органе власти представляют важнейшие виды кадровой работы, формирующие, по сути, его кадровую политику. Анализ кадрового резерва позволяет оценить реальные возможности кандидатов и избежать ошибок при их плановом повышении.

Работа с кадровым резервом предполагает комплексный подход, включающий анализ потребности и оценку кандидатов, их отбор, систематическую целевую квалификационную подготовку и тестирование. Кадровый резерв органа власти в зависимости от целей кадровой работы может формироваться по видам деятельности, срокам и скорости замещения должностей, уровню подготовки кандидатов.

В составе кадрового резерва, который формируется по видам деятельности, будут две группы резервистов – развития и функционирования. Подготовка первой группы может вестись по новым технологиям или направлениям деятельности органа власти. Основной целью подготовки группы функционирования станет повышения профессионального и личностного уровня кандидатов, чтобы в будущем они смогли обеспечить эффективное управление органа власти. Если речь идет о скорости замещения, резервисты могут подразделяться на тех, кто готов заместить вакантные руководящие должности в ближайшее время, и тех, для подготовки которых потребуется еще какое-то время.

Кандидаты в кадровый резерв отбираются на основании оценки их деловых и личных качеств. Их отбор производится, как правило, конфиденциально, с учетом сравнения их профессиональных личностных компетенций с идеальным вариантом, установленным для каждой руководящей позиции. Сравняются результаты работы как в прежних

должностях, так и в настоящей, степень готовности, возраст, потенциал, оцениваются прилагаемые усилия по подготовке к занятию новой должности. Как вспомогательные инструменты отбора для анализа также используются результаты аттестации, сведения о повышении квалификации, данные тестирования.

В основе работы с отобранными в резерв потенциальными руководителями лежит постоянное тестирование. Резерв кадров в органах власти, проходящий систематическое обучение, необходимо периодически оценивать, чтобы иметь реальное представление об изменении уровня имеющихся компетенций и о том, насколько верно выбрана программа развития и обучения каждого кандидата.

После того как кадровый резерв сформирован и с кандидатами началась работа по индивидуальным программам, оценка степени подготовленности должна проводиться регулярно. Это, прежде всего, необходимо, чтобы исключить ошибки при выдвижении на повышение неподходящих кандидатур, что может дорого обойтись. Анализ кадрового резерва нужен, чтобы выделить и предоставить возможность карьерного роста действительно перспективным сотрудникам, своевременно обеспечить их карьерный рост в соответствии с профессиональным и личностным потенциалом. Получая объективную оценку потенциальных возможностей кандидатов, руководители могут определить и порог компетенции каждого из них, то есть тот предел, перейдя который человек уже не сможет качественно улучшать свои компетенции и эффективно выполнять должностные обязанности более высокого уровня. Кроме того, оперативный анализ и оценка кадрового резерва позволяет отрегулировать кадровые перемещения и объединить их в систему мероприятий, качественно повышающих кадровый потенциал органа власти с учетом его текущих и прогнозируемых нужд. Периодическая плановая оценка резерва кадров производится с использованием тех же методик, что и при отборе кандидатов в него. Хорошо зарекомендовали себя такие методы, как сравнительный

анализ результатов и показателей трудовой деятельности, характеризующих качество, общую дисциплину и производительность труда выполняемой сотрудником работы.

Оценочные мероприятия проходят в несколько этапов. На первом, подготовительном этапе уточняются интересы и стратегические цели органа власти (в нашем случае – департамента экономического развития), проводится предварительная диагностика, корректируются (при необходимости) составленные ранее профессиограммы – требуемые компетенции и выбираются оптимальные методы оценки. На втором этапе проводится комплексное формализованное тестирование резервистов, оценочные интерактивные мероприятия, глубинные и структурированные собеседования. Третий этап – анализ результатов и составление отчета, в котором делаются выводы и даются заключения по каждому сотруднику, входящему в кадровый резерв. И здесь существует несколько вариантов официальных заключений, а именно: а) готов к повышению в должности; б) соответствует занимаемой должности; в) соответствует занимаемой должности при выполнении определенных условий; г) не соответствует занимаемой должности.

Пошаговая инструкция по оценке кадрового резерва органа власти включает в себя следующие пошаговые действия (рис. 2.2).

Действие 1. Выбор оптимальных методов оценки в соответствии с компетенциями.

Действие 2. Комплексное формализованное тестирование резервистов, оценочные интерактивные мероприятия, глубинные и структурированные собеседования.

Действие 3. Анализ результатов и составление отчета с заключением по каждому участнику кадрового резерва, рассматриваемому в качестве потенциального сотрудника.

Действие 4. На основании анализа кадрового резерва разрабатываются индивидуальные карьерные планы, затем они корректируются.

Действие 5. Определяются мероприятия по карьерному развитию.



Рис. 2.2. Алгоритм оценки кадрового резерва органа власти

На основании анализа кадрового резерва для специалистов, обладающих высоким профессиональным или управленческим потенциалом, разрабатываются и впоследствии корректируются индивидуальные планы карьеры и определяются мероприятия по её дальнейшему развитию в соответствии со стратегическими целями и задачами конкретного органа власти.

## **2.2. Предложения и методические рекомендации по совершенствованию формирования кадрового резерва в департаменте экономического развития Воронежской области**

В настоящее время кадровый резерв как кадровая технология является уже устоявшейся, можно даже сказать, традиционной кадровой технологией наряду с другими, такими, как аттестация, испытательный срок, профессиональный отбор, квалификационный экзамен, конкурс на замещение должностей, стажировка и др. Тем не менее, деятельность по совершенствованию формирования технологии кадрового резерва в региональных органах государственного управления является очень важной.

Данная технология, опираясь на имеющиеся методологические подходы, обладает всеми необходимыми потенциальными возможностями для своего дальнейшего совершенствования. Сформулируем некоторые основные направления развития наиболее оптимальной модели работы с кадровым резервом в органах государственного управления региона, в частности, в Воронежской области. На наш взгляд, безусловно, необходимой является работа по таким ведущим направлениям деятельности, как (рис. 2.3):

1. Модернизация сущности и содержания кадровой работы в государственных органах региональной исполнительной власти.
2. Улучшение применяемых подходов к формированию кадрового резерва управленческих кадров.
3. Применение новейших кадровых технологий.
4. Регулярное обновление программ профессиональной подготовки и переподготовки государственных служащих.
5. Обновление состава и ротация государственных служащих.
6. Социологический анализ и оценка влияния различных факторов на работоспособность и состояние работников региональных органов государственного управления.



7. Научно-практическое и методическое обеспечение формирования кадрового резерва (потенциала) в российских органах власти<sup>14</sup>.



Рис. 2.3. Основные направления развития кадрового резерва в ИОГВ Воронежской области

На этом основании мы считаем, что сама работа кадровых служб нуждается в определённых изменениях. Кадровая работа по отслеживанию кадрового потенциала для резервирования должна проводиться в вузах, на предприятиях, в учреждениях, при проведении самых различных бизнес-семинаров, научно-практических конференций или “круглых столов”. Процесс “охоты за головами” (англ. head-hunting) должен завершаться привлечением в кадровый резерв лучших в своём деле специалистов и работников, что позволит привлекать в органы власти самые лучшие кадры. В этой связи, некоторыми авторами предлагается механизм «кадрового скаутинга», который следует сегодня применять в работе кадровых служб

<sup>14</sup> Туранин В. Ю. Управление персоналом в региональных органах государственной власти: направления совершенствования кадровой работы (на примере Белгородской области) // Вопросы управления. 2015. №3 (34). С. 212-217.

органов власти. Он обозначает деятельный поиск и отбор кадров для сферы государственной гражданской службы. Кроме того, формирование кадрового резерва управленческих кадров имеет своеобразные региональные особенности и свои специфические черты, которые отражаются, прежде всего, на законодательном уровне субъектов РФ. Своеобразие региональных нормативно-правовых актов определяет нюансы работы с кадровыми резервами региональных органов власти.

Например, в Воронежской области действует Постановление Правительства Воронежской области от 03.04.2013 г. № 263 «Об утверждении Положения о резерве управленческих кадров Воронежской области».

В соответствии с этим документом, формирование резерва кадров производится в следующих основных целях, а именно: совершенствования деятельности по подбору и расстановке управленческих кадров; обеспечения непрерывности и преемственности государственного управления; своевременного и оперативного замещения руководящих должностей лицами, соответствующими требованиям, предъявляемым к данным должностям; сокращения периода адаптации лиц при назначении их на руководящие должности; обеспечения замещения руководящих должностей высококвалифицированными специалистами.

Формирование, подготовка и использование резерва управленческих кадров основаны на принципах: соблюдения законодательства Российской Федерации и Воронежской области; гласности, доступности информации о резерве управленческих кадров; добровольности включения в резерв управленческих кадров; единства основных требований к кандидатам на включение в резерв управленческих кадров; объективности и всесторонней оценки профессиональных и личностных качеств кандидатов на включение в резерв управленческих кадров; профессионализма и компетентности лиц, включаемых в резерв управленческих кадров; эффективности использования резерва управленческих кадров; непрерывности работы с резервом

управленческих кадров; комплексного использования мер по предупреждению коррупции.

В соседних регионах действуют свои нормативные акты, определяющие своеобразие их работы с кадровым резервом.

В Курской области действует постановление Губернатора Курской области от 10.02.2014 № 54-пг «Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Курской области». В нем, в частности, установлено, что основными целями формирования кадрового резерва являются: обеспечение равного доступа граждан Российской Федерации к гражданской службе; своевременное замещение должностей гражданской службы; содействие формированию высокопрофессионального кадрового состава гражданской службы; содействие должностному росту государственных гражданских служащих; доступность сведений о гражданских служащих (гражданах), находящихся в кадровом резерве, для представителя нанимателя; содействие ротации гражданских служащих.

Принципами формирования кадрового резерва в соответствии с данным положением являются: добровольность включения в кадровый резерв; гласность при формировании кадрового резерва; соблюдение равенства прав граждан при формировании кадрового резерва; взаимосвязь карьерного роста гражданских служащих с результатами оценки их профессиональной компетентности; персональная ответственность нанимателя за качество отбора гражданских служащих в кадровый резерв и создание условий для их должностного роста; объективность оценки профессиональных и личностных качеств гражданских служащих (граждан), претендующих на включение в кадровый резерв.

Формирование кадрового резерва на государственной гражданской службе Белгородской области осуществляется в соответствии с постановлением губернатора Белгородской области от 13 апреля 2006 года № 52 «О кадровом резерве на государственной гражданской службе Белгородской области». Основной целью формирования и использования

кадрового резерва в Белгородской области является своевременное обеспечение гражданской службы области высококвалифицированными кадрами. Кадровый резерв формируется с учетом поступивших в орган государственной власти заявлений от гражданских служащих и граждан. Общим правилом является включение гражданского служащего (гражданина) в кадровый резерв государственного органа для замещения должности гражданской службы по результатам конкурса, в рамках которого оценивается соответствие участников конкурса квалификационным требованиям, предъявляемым к должностям гражданской службы, а также уровень их знаний, умений и навыков.

На основании анализа одних только целей и принципов формирования кадрового резерва в различных субъектах РФ, можно сделать вывод о том, что они различаются. В работе по формированию кадрового резерва не наблюдается единства, потому что отсутствует унифицированный подход в методологии формирования кадрового резерва на региональном уровне, определении численного состава резервистов, порядка включения и исключения из кадрового резерва. Вероятно, что в настоящее время существует объективная необходимость унифицировать имеющиеся нормативные, организационные и методологические подходы в различных российских субъектах к формированию кадрового резерва в органах власти. Хотя имеющееся на данный момент расхождение оставляет свободу для творческого и изобретательского подхода в вопросах формирования кадрового резерва и вообще кадровой работы в государственных органах исполнительной власти.

Проведенное в рамках данной дипломной работы исследование позволило сформулировать определенные практические выводы, а именно:

1. Подбор кадрового резерва должен быть взаимосвязан с обновлением и ротацией состава государственных служащих. Кадровая служба должна быть эффективным модератором поиска и отбора работников в региональные органы власти государственного управления. В этой связи работа с кадрами

не может привязываться только к рабочему месту внутри самой кадровой службы, но должен происходить активный поиск кандидатов в реальном и виртуальном пространстве, то есть через сеть интернет (поисковые функции кадровой службы). Для этих целей обязательно необходимо активное научно-практическое и методическое обеспечение формирования кадрового потенциала в региональных органах государственного управления.

2. В работе с кадровым резервом, наряду с традиционными, следует использовать инновационные технологии, которые подразделяют на несколько основных групп: 1. Инновационные технологии повышения эффективности работы с имеющимися кадрами; 2. Инновационные технологии формирования кадрового резерва (кадрового потенциала).

3. Структурный подход к резервированию, как это принято сегодня на федеральном уровне, также поможет грамотно и эффективно построить работу с резервистами. Как известно, федеральный резерв управленческих кадров состоит из трех уровней:

- высший уровень резерва — руководящий состав государственных органов федерального и регионального уровней, а также государственных корпораций и организаций (предъявляемые требования: управленческий стаж не менее шести лет, возраст до 50 лет);
- базовый уровень резерва — руководители среднего уровня государственных органов федерального и регионального уровней, а также государственных корпораций и организаций (предъявляемые требования: управленческий стаж не менее трех лет, возраст до 45 лет);
- перспективный уровень резерва — государственные гражданские служащие, а также сотрудники государственных корпораций и организаций в возрасте до 35 лет<sup>15</sup>.

Таким образом, процедура формирования резерва управленческих кадров должна быть унифицирована во всех субъектах Российской

---

<sup>15</sup> Госслужба. Подготовка резерва управленческих кадров // URL: <https://gossluzhba.gov.ru/rezerv>

Федерации. По состоянию на 1 января 2016 г. количество лиц, включенных в региональный резерв управленческих кадров (резерв управленческих кадров субъектов Российской Федерации), составляет 7714 человек. В Центральном федеральном округе (ЦФО) количество резервистов составляет 1448 человек<sup>16</sup>.

При подборе регионального кадрового резерва в органы власти также следует специально выделять несколько этих уровней, а именно: 1. Высший уровень резерва, 2. Базовый уровень резерва, 3. Перспективный уровень резерва, то есть перспективный кадровый резерв. На наш взгляд, это поможет совершенствовать процессы формирования кадрового резерва в органах власти.

В систему формирования кадрового резерва в департаменте экономического развития Воронежской области необходимо внедрить новые механизмы, обеспечивающие эффективное использование имеющегося резерва кадров и повышение его качества на основе обновления его структуры.

Для решения названных задач действительно необходимо:

а) «разработать комплекс мер по формированию современного кадрового резерва государственной службы в целях обеспечения преемственности и передачи накопленного профессионального опыта государственных служащих молодым специалистам»;

б) «создать систему мотивации карьерного роста государственных служащих как важного условия прохождения государственной службы»;

в) «разработать и обеспечить применение современных методик проведения конкурсов на замещение вакантных должностей, аттестации государственных служащих, их ротации, формирования кадрового резерва, решения других кадровых вопросов»;

г) «повысить на основе разработки и использования научно обоснованных методик объективность оценки профессиональных знаний и

---

<sup>16</sup> См. там же. URL: <https://gossluzhba.gov.ru/rezerv>

навыков граждан при проведении конкурсов на замещение вакантных должностей и на включение в кадровый резерв»;

д) «внедрить в практику кадровой работы органов государственной власти правило, в соответствии с которым длительное, безупречное и эффективное исполнение служащим своих должностных (служебных) обязанностей должно в обязательном порядке учитываться при назначении его на вышестоящую должность, присвоении ему воинского или специального звания, классного чина, дипломатического ранга или при поощрении»;

е) «внедрить на государственной службе механизмы стратегического кадрового планирования»;

ж) «унифицировать методы кадровой работы, применяемые в различных органах государственной власти и местного самоуправления»;

з) «автоматизировать кадровые процедуры и внедрить информационные технологии в систему управления кадровым резервом»;

и) «совершенствовать научно-методическое, учебно-методическое и информационно-аналитическое обеспечение дополнительного профессионального образования государственных служащих»;

к) «определять приоритетные направления дополнительного профессионального образования государственных служащих, исходя из перспективных целей и задач органов государственной власти и местного самоуправления и учитывать их при формировании программ по профессиональному развитию государственных служащих»;

л) повысить качество образовательных программ в области экономики и государственного управления.

Важнейшими направлениями повышения эффективности формирования кадрового резерва государственной службы являются разработка и внедрение механизмов, обеспечивающих результативность профессиональной служебной деятельности служащих. Этому однозначно будет способствовать внедрение в сферу государственной службы

современных информационных технологий управления и совершенствование системы формирования кадрового резерва органов власти. Новые технологии формирования кадрового резерва должны применяться на стадии отбора граждан на государственную гражданскую службу. В целях реализации равного доступа граждан к гражданской службе в государственных органах исполнительной власти поступление гражданина на гражданскую службу осуществляется по результатам открытого конкурса.

Обеспечение открытости формирования кадрового резерва госслужбы и его прозрачности обществу будет также способствовать повышению результативности показателей профессиональной служебной деятельности госслужащих департамента.

Формирование действенного кадрового резерва на гражданской службе поможет привлечь в сферу органов власти и государственного управления новых высококвалифицированных специалистов и молодые перспективные кадры, так необходимые сегодня в сфере функционирования государственных органов власти и управления.

Программа социально-экономического развития Воронежской области на 2012 - 2016 годы предполагает рост позитивной оценки населением деятельности органов государственной власти<sup>17</sup>. А это возможно только благодаря повышению эффективности работы с кадровым резервом в органах исполнительной власти, в том числе в департаменте экономического развития Воронежской области. Формирование базы федерального и регионального кадрового резерва предполагает повышение эффективности работы с кадровым резервом, снижение его текучести и максимальное использование имеющегося у него человеческого потенциала (“человеческого капитала”)<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> “О программе социально-экономического развития Воронежской области” // [Электронный ресурс]. URL: [http://www.virt.ru/jdownloads/2014-12-18%2019:27:50/pdf\\_zy6b7w\\_5.pdf](http://www.virt.ru/jdownloads/2014-12-18%2019:27:50/pdf_zy6b7w_5.pdf)

<sup>18</sup> Ларина, Н.Б. Влияние человеческого капитала на модернизацию государственно-управленческих отношений в сфере социальной политики // Государство и общество в современной политике: сб. науч. ст. – Вып. 3. – Воронеж: ИПЦ Научная книга, 2016. – С. 72-79.



Эффективность деятельности органов власти будет повышаться за счет усиления трудового потенциала работников для достижения социально-экономического результата – развития самих регионов. Главная задача для органов власти - это создание и поддержание высокой репутации своих работников, предоставление качественных государственных услуг на требуемом уровне, что обеспечивается коллективными усилиями работников всех органов власти, текущим контролем руководства правительства и т.д.

Итак, наши предложения в связи с недостаточным использованием кадрового резерва в работе с кадрами департамента экономического развития Воронежской области могут выглядеть примерно следующим образом.

1. Обеспечить информационную открытость кадрового резерва и сделать публичными условия его формирования в департаменте экономического развития Воронежской области информацию на официальном сайте (<http://economy.govvrn.ru/>).

2. Необходимо на более широкой основе взаимодействовать с гражданским обществом и привлекать местную талантливую студенческую молодёжь и экспертов из регионального научного сообщества для работы по трудовому договору (контракту).

3. Чаще выдвигать наиболее перспективные кадры, состоящие в кадровом резерве самого департамента либо правительства области, на стажировку и работу с испытательным сроком, чтобы они смогли зарекомендовать себя своей работой и трудовой активностью. Часто людям просто не дают возможности наиболее полно раскрыть имеющийся у них человеческий потенциал, и они длительное время так и могут простоять в кадровом резерве, без всякого движения.

4. Применять на практике в работе департамента утверждённые мировой практикой и проверенные приёмы работы с персоналом, в первую очередь ротацию кадров, не давая сотрудникам департамента, как говорят, долго “засиживаться” на одном и том же рабочем месте.

5. Включение руководящего звена сотрудников департамента экономического развития в программу по повышению профессиональной и управленческой компетентности лиц, включенных в кадровый резерв управленческих кадров департамента. Данная программа реализуется на базе Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации в части обучения высшего уровня резерва управленческих кадров. Участие в данной программе позволяет сохранить актуальность нахождения в кадровом резерве.

6. Обеспечить привлечение экспертов из Воронежского филиала РАНХиГС в комиссию по формированию кадрового резерва департамента.

Такими мы видим возможные предложения по совершенствованию работы с кадровым резервом в департаменте экономического развития как органе власти. В наши дни по мере возрастания значимости человеческих ресурсов почти каждый человек старается задействовать свой потенциал личного и профессионального роста, чтобы добиться больших успехов в выполняемой им работе. С помощью организации кадрового резерва орган власти предоставляет возможность своим сотрудникам повышать профессиональные навыки и развивать личные качества, что способствует созданию кадрового ядра из высококвалифицированного персонала, который может решить поставленные перед ним сложные и ответственные задачи, связанные с государственной жизнедеятельностью. В порядке личных наблюдений отметим, что легальный рынок труда довольно часто отправляет своих представителей в органы власти и правительства. Зачастую ими становятся лица с высшим юридическим образованием, а также юристы и представители юридических фирм. Они довольно часто получают назначения в органы исполнительной власти. Этот факт, несомненно, заслуживает внимания тех лиц, которые имеют желание пополнить кадровый резерв федеральных и региональных органов власти<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> *Nasadyuk, O.* Government Personnel Reserve // Research 2015 year. URL: <http://top50.com.ua/en/2015/115>

“По результатам оценки итогов 2015 года Воронежская область заняла первое место среди субъектов РФ, опередив своих ближайших соседей. Так, Липецкая область заняла в рейтинге четвертое место, Тамбовская область - восьмое место, Курская область - 15 место, Белгородская область - 20 место”<sup>20</sup>. Как отмечает областное правительство, в состав ведущих регионов Воронежская область входила и ранее, в предыдущие годы: по итогам 2012 г. - третье место, в 2013-2014 гг. - четвертое место. Данная оценка является комплексной и проводится с учетом уровня и динамики развития за три предыдущих года по интегральным показателям, отражающим уровень развития экономики, социальной сферы, повышение инвестиционной активности, рост качества жизни граждан. В этой оценке учитывается и мнение живущих в регионе простых людей. Вероятно, что такие высокие показатели работы органов исполнительной власти Воронежской области связаны с высоким уровнем квалификации кадров правительства, а также и кадровой работы, в том числе связанной с формированием регионального кадрового резерва.

---

<sup>20</sup> Воронежская область стала первой по эффективности работы органов власти // [Электронный ресурс]. URL: <https://news.mail.ru/politics/25787053/?frommail=1>

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, обобщая материалы своей работы, мы констатируем, что проблеме формирования кадрового резерва, несмотря на её относительную новизну, посвящено довольно значительное количество работ отечественных учёных.

По итогам нашей дипломной работы мы приходим к выводу, что в процессе формирования кадрового резерва государственной гражданской службы решающее значение имеет использование современных организационно-управленческих технологий и методов кадровой работы.

Формирование кадрового резерва органов власти и управления требует совершенствования системы подбора и подготовки кадров и дополнительного профессионального образования государственных служащих. Особое внимание должно быть уделено вопросам поиска и подбора лиц, замещающих должности категории «руководители», относящиеся к высшей группе должностей государственной службы. Современная государственная служба должна быть открытой, конкурентоспособной и престижной, ориентированной на результативную деятельность государственных служащих по обеспечению исполнения полномочий органов государственного и местного самоуправления, должна активно взаимодействовать с институтами гражданского общества.

Таким образом, представляется очевидным, что сформировать кадровый резерв по одним только формальным признакам явно недостаточно. Важным направлением кадровой работы должна стать последовательная и систематическая работа с кадровым резервом. Формой такой работы должен стать систематический учёт резерва, а также постоянный контроль за профессиональной подготовкой лиц, состоящих в кадровом резерве.

Создание кадрового резерва необходимо для более качественного обеспечения органа местного самоуправления подготовленными

работниками, готовыми в случае необходимости вести не только свой участок работы, но и выполнять другие функции по смежным направлениям. Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет значительно снизить время на поиск, подбор и адаптацию новых работников.

Необходимость работы с кадровым резервом возникает в связи с периодически возникающей потребностью в замещении вакантных должностей. Текущность кадров присуща любой организации, включая органы местного самоуправления. Кроме того, в органах государственного управления и государственной исполнительной власти могут появиться новые направления работы, под которые будут введены дополнительные штатные единицы. И в том, и в другом случае руководителям разумно иметь в оперативном распоряжении кандидатов, способных справиться с этой работой, то есть формировать и вести кадровый резерв.

Другими словами, можно сказать, что формирование кадрового резерва является способом оперативного реагирования властного аппарата на потребности в формировании и функционировании органов муниципальной власти. В этой связи, несомненно, важны кадровые технологии по совершенствованию формирования резерва управленческих кадров в системе муниципальной службы, которые позволят не только выстроить оптимальную модель функционирования кадрового резерва на региональном уровне, но будут ориентированы на современные потребности и гибко реагировать на возникающие проблемы системы.

Сегодня в соответствии с объективными вызовами времени, в России осуществляется реформирование государственной службы, призванное с учетом современной кадровой ситуации, использованием имеющихся ресурсов материальной и методической базы обеспечить органы государственного и местного самоуправления профессионально подготовленными, инициативными и ответственными кадрами. И в этом хорошей базой может послужить отечественный и зарубежный опыт

кадровой работы, в том числе связанный с формированием кадрового резерва в органах власти.

Правительство Российской Федерации ежегодно проводит рейтинговую оценку эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации. Такая оценка проводится ежегодно в соответствии с указом президента РФ от 21 августа 2012 года № 1199, в основе которой лежат доклады глав российских регионов.

“По результатам оценки итогов 2015 года Воронежская область заняла первое место среди субъектов РФ, опередив своих ближайших соседей. Так, Липецкая область заняла в рейтинге четвертое место, Тамбовская область - восьмое место, Курская область - 15 место, Белгородская область - 20 место”<sup>21</sup>. Как отмечает областное правительство, в состав ведущих регионов Воронежская область входила и ранее, в предыдущие годы: по итогам 2012 г. - третье место, в 2013-2014 гг. - четвертое место.

Данная оценка является комплексной и проводится с учетом уровня и динамики развития за три предыдущих года по интегральным показателям, отражающим уровень развития экономики, социальной сферы, повышение инвестиционной активности, рост качества жизни граждан. В этой оценке учитывается и мнение живущих в регионе простых людей.

Вероятно, что такие высокие показатели работы органов исполнительной власти Воронежской области связаны с высоким уровнем квалификации кадров правительства, а также и кадровой работы, в том числе связанной с формированием регионального кадрового резерва.

---

<sup>21</sup> Воронежская область стала первой по эффективности работы органов власти // [Электронный ресурс]. URL: <https://news.mail.ru/politics/25787053/?frommail=1>

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации. - М.: Изд-во Эксмо, 2015. – 80 с.
2. Федеральный закон от 27.05.2003 N 58-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О системе государственной службы Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2003. – №22. – Ст. 2063.
3. Федеральный закон от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 30.12.2015) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2004. – №31. – Ст. 3215.
4. Об утверждении Положения о резерве управленческих кадров Воронежской области: постановление Правительства Воронежской обл. от 03.04.2013 г. № 263 [электронный ресурс] // Собрание законодательства Воронежской области. 2013. № 10. Ст. 273.
5. Об утверждении Положения о кадровом резерве на государственной гражданской службе Курской области: Постановление Губернатора Курской области от 10.02.2014 г. № 54-пг [электронный ресурс] // Курская правда. 2014. 13 февраля.
6. О кадровом резерве на государственной гражданской службе Белгородской области: Постановление Губернатора Белгородской области от 13 апреля 2006 года № 52 [электронный ресурс]. Справочно-правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Регион. выпуск Белгородская область».
7. Постановление Правительства Воронежской области от 1 октября 2012 г. N 873 О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы воронежской области и формирование кадрового резерва в правительстве области и исполнительных органах государственной власти области (в ред. постановлений правительства

Воронежской области от 22.11.2012 № 1054, от 20.12.2012 № 1206, от 04.06.2014 № 488).

Научная и учебная литература

8. Агеев, В.С. Методика составления социально-психологической характеристики для аттестации кадров / В.С. Агеев, Т.Ю. Базаров, В.В. Скворцов. – М., 2012. – 512 с.

9. Агибалов, Ю.В. Местное самоуправление: учебное пособие / Ю. В. Агибалов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Воронеж: Научная книга, 2015.

10. Агибалов, В.Ю., Агибалов, Ю.В. Реформирование системы управления в России: новые возможности и проблемы // Регион: системы, экономика, управление. 2015. № 2 (29). С. 292-302.

11. Агибалова, О.Ю. Организация государственного управления в субъектах Российской Федерации: учеб. пособие / О. Ю. Агибалова, Ю. В. Агибалов. - Воронеж: Научная книга, 2014. - 145 с.

12. Анзорова, С.П. Организация труда государственных и муниципальных служащих: учеб. пособие / С.П. Анзорова, С.Г. Федорчукова. - М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2014. – 160 с.

13. Антошина, Н.М. Формирование и использование кадровых резервов на государственной гражданской службе субъектов Российской Федерации: особенности правового регулирования // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2009. № 3(11). С.28-31.

14. Арженовский, И.В. Маркетинг регионов: учеб. пособие / И.В. Арженовский. – М.: Юнити-Дана .2014. – 135 с.

15. Артемов, О.Ю. Кадровый менеджмент: практическое руководство для руководителей и специалистов кадровых служб / О.Ю. Артемов. – М.: Приор, 2015. – 411 с.

16. Асланов, М.А. Традиционные и инновационные технологии в органах государственного управления // Проблемы современной экономики. 2014. № 2(50). С. 43-47.



17. Ашмаров, И.А. Пути модернизации национальной экономики России: моногр. – Воронеж: Изд-во Наука-Юнипресс, 2011. – 284 с.
18. Ашмаров, И.А. Экономические институты рынка труда: моногр. – Воронеж: Научная книга, 2008. – 240 с.
19. Ашмаров, И.А. К вопросу о специфике рынка труда в транзитивной экономике // Вестник Инжэкона. Серия: Экономика. 2009. Выпуск 2 (29). С. 52-58.
20. Бабинцев В. П., Реутов Е. В. Кадровые ограничения государственной молодежной политики // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право. 2008. Т. 8. № 4. С. 163-169.
21. Базаров Т.Ю. Методы оценки управленческого персонала государственных и коммерческих структур / Т.Ю. Базаров, Х.А. Беков, Е.А. Аксенова. – М., 2014. – 320 с.
22. Барабашев А.Г., Прокофьев В.Н. Создание органа по управлению государственной службой, как инструмента унификации правового регулирования видов и уровней государственной службы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 2. С. 7-28.
23. Библиотека государственного гражданского служащего Воронежской области: государственная и муниципальная служба: правовые основы и практика организации (на примере Воронежской области): Кн. 1 / под общ. ред. Ю. В. Агибалова. - Воронеж: Правительство Воронежской области, 2014. -168 с.
24. Библиотека государственного гражданского служащего Воронежской области: совет по кадровой политике при губернаторе Воронежской области: практика работы и направления совершенствования: Кн. 5 / под. общ. ред. Ю.В. Агибалова. - Воронеж: Правительство Воронежской области, 2014. – 179 с.
25. Библиотека государственного гражданского служащего Воронежской области: резерв управленческих кадров Воронежской области:

формирование, подготовка и использование: Кн. 11 / Ю. В. Агибалов, С. Н. Кореневкая, М. Н. Севергина; под. общ. ред. Ю. В. Агибалова. - Воронеж: Правительство Воронежской области, 2015. - 124 с.

26. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка: учеб. пособие / И.В. Бизюкова. – М., 2010. – 456 с.

27. Бойдаченко П. Г. Служба управления персоналом / П.Г. Бойдаченко. – Новосибирск: ЭКО, 2013. – 466 с.

28. Валеева Е.О. Государственное управление социально-экономическими и политическими процессами: учеб. пособие. – Саратов: Издательство: Ай Пи Эр Медиа, 2015. – 111 с.

29. Воронежская область в цифрах. 2012: Стат. сб. – Воронеж: Воронежстат, 2012. – 84 с.

30. Горохова, Н.Э. Стратегия управления персоналом: профессиональная компетенция сотрудников организации // Вестник Инжэкона. Серия: Экономика. 2010. Выпуск 3 (38). С. 299-301.

31. Грушко, А.М., Карпова, Г.В. Анализ развития человеческого потенциала в России // Вестник Инжэкона. Серия: Экономика. 2010. Выпуск 6 (41). С. 55-69.

32. Дмитренко, О. В Пензе создадут коммунальную полицию из сокращаемых работников мэрии. Чиновников гонят на улицу // Российская газета. 6 августа 2014. № 175 (6447). С. 3.

33. Добролюбова Е.И., Александров О.В. Стратегическое управление кадровыми ресурсами на государственной службе как инструмент оптимизации их численности // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 124-142.

34. Достойные условия трудовой жизни как основа развития общества: мат-лы межд. науч.-практ. конф. 19-20 мая 2010 года. В 2-х ч. / под ред. А.А. Федченко, В.Н. Эйтингона. – Воронеж: ИПЦ Воронежского государственного университета, 2010.

35. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм / И.Б. Дуракова. – М.: Мир, 2015. - 427 с.
36. Иванова Л.Л., Нефедов В.А. Государственная кадровая политика в системе национальной безопасности современной России (региональный аспект): моногр. - Ростов-н/Д: Изд-во СКАГС, 2010.
37. Кабашов С.Ю. Государственная служба: основные этапы развития как науки и профессии от древнего мира до начала XX века: учеб. пособие / С. Ю. Кабашов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 287 с.
38. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. – М., 2014. – 274 с.
39. Канапухин П.А. Экономические интересы: сущность и реализация в транзитивной экономике: моногр. – Воронеж: Изд-во Воронеж. гос. ун-та, 2006. – 224 с.
40. Комышова, Л.Н. Кластерный подход при реализации программ повышения квалификации в области управления персоналом специалистов и руководителей инновационных организаций // Регион: системы, экономика, управление. 2014. № 4 (27). С. 161-166.
41. Корогодин И.Т. Социально-трудовая система: Вопросы методологии и теории: моногр. – М.: Палеотип, 2005. – 224 с.
42. Курченков, В.В., Коробкина, Т.В., Морозова, Н.И. // Концепция формирования системы оценки эффективности регионального и муниципального управления // Регион: системы, экономика, управление. 2015. № 2 (29). С. 212-216.
43. Ларина, Н.Б. Влияние человеческого капитала на модернизацию государственно-управленческих отношений в сфере социальной политики // Государство и общество в современной политике: сб. науч. ст. – Вып. 3. – Воронеж: ИПЦ Научная книга, 2016. – С. 72-79.
44. Леденева, И.Н. Формирование конкурентных преимуществ трудовых ресурсов в сфере образования // Вестник Инжэкона. Серия: Экономика. 2010. Выпуск 2 (37). С. 391-393.

45. Лещенко, Е.М., Назаренко, Н.Н. Педагогическая технология личностно-профессионального развития государственных служащих – условия реализации в регионах // Регион: системы, экономика, управление. 2015. № 2 (29). С. 310-315.
46. Лисовцева, Л.Н., Рогачева, Н.И., Попова, Г.В. Регулирование деятельности исполнительных органов государственной власти // Регион: системы, экономика, управление. 2008. № 1 (1). С. 117-124.
47. Максименкова М.В. Подготовка кадрового резерва молодежной политики (опыт работы) // Высшее образование в России. 2011. № 6. С. 90-93.
48. Миграция и рынок труда / Ю. Ф. Флоринская, Н. В. Мкртчян [и др.]. - М.: Изд. дом "Дело" РАНХиГС, 2015. - 108 с.
49. Модернизация экономики современной России: теория, практика, приоритеты: моногр. / под ред. В.А. Смышляева. – Воронеж: ИПЦ Научная книга, 2011. – 162 с.
50. Наролина Т.С., Преображенский, Б.Г. Эффективное управление как условие повышения конкурентоспособности региона // Регион: системы, экономика, управление. 2008. № 1 (1). С. 139-144.
51. Персонал государственной и муниципальной службы: управленческий и поведенческий аспекты. Кол. монографии. Ростов н/Д.: Изд-во СКАГС, 2007.
52. Поршнева А.Г. Управление организацией / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 237 с.
53. Проблемы эффективности государственной власти: внешние и внутренние факторы динамического развития России: материалы межрегиональной научно-практической конференции (25 марта 2015г. г. Воронеж). - Воронеж: ФГБОУ ВПО РАНХиГС ВФ, 2015. - 158 с.
54. Резерв управленческих кадров: проблемы формирования, подготовки, продвижения. Учебное пособие. - Ростов н/Д: Ростиздат, 2009. – 240 с.

55. Резник, С.Д. Карьерный менеджмент: учеб. пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина; под общ. ред. С.Д. Резника. - 2-е изд.; ГРИФ. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 237 с.
56. Ромащенко Т.Д. Рынок труда в информационной экономике: теория, методология, эволюция: моногр. / Т.Д. Ромащенко, Л.М. Шляхтова. – Воронеж: ИММиФ, 2008. – 176 с.
57. Рухман, А.А., Слинько, А.А. Кадровая политика и формирование эффективной системы менеджмента в здравоохранении // Регион: системы, экономика, управление. 2014. № 4 (27). С. 103-106.
58. Савлук А.Н. Перспективный молодежный кадровый резерв государственной службы: вопросы формирования // Власть. 2013. Выпуск № 2. С. 66-68.
59. Самойлов В.Д. Государственно-правовое регулирование социально-экономических и политических процессов: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Государственное и муниципальное управление». – М.: Издательство: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 271 с.
60. Слободской А.Л. Управление компетенциями. - СПб., 2013.
61. Соловченков, С.А. Социально-демографическая безопасность региона как методика исследования рынка труда // Научная перспектива. 2011. № 6. С. 24-25.
62. Соловьев О. Кадровый резерв. // Служба кадров и персонал. 2009. №1.
63. Сотникова С.И. Управление карьерой: Учебное пособие / С.И. Сотникова. – М.: «Инфра-М», 2014. – 408 с.
64. Тавокин, Е. П. Исследование социально-экономических и политических процессов / учеб. пособие. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Инфра-М, 2014. - 216 с.
65. Удачин Н. О. Пути повышения эффективности использования человеческих ресурсов и оценки муниципальных служащих Псковской области // Смальта. 2015. № 1. С. 105-106.

66. Управление организацией: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 716 с.

67. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: монография. Кн. 2 / ред. А. Я. Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 283 с.

68. Ханмагомедов А.С. Инновационные компоненты профессиональной компетентности в системе государственного управления: моногр. - Ростов н/Д: Изд-во СКАГС, 2010.

69. Шейман И.М., Шевский В.И. Кадровая политика в здравоохранении: сравнительный анализ российской и международной практики // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. № 1. С. 143-167.

70. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня; М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2012. – 368 с.

71. Шеркунов, С.А. Кадровая составляющая инновационного развития экономики региона // Вестник Инжэкона. Серия: Экономика. 2010. Выпуск 3 (38). С. 281-285.

72. Широковских В.Н. Взаимодействие органов государственной власти и органов местного самоуправления / В.Н. Широковских // Муниципальная служба: правовые вопросы. – 2011. – № 1. – С. 30-37.

73. Шкатулла В. Правовые основы отбора кадров / В. Шкатулла // Хозяйство и право. 2010. № 5. С. 19-24.

74. Экономические и институциональные барьеры в посткризисной экономике России: моногр. / под ред. Д.А. Мещерякова. – Воронеж: Изд-во Наука-Юнипресс, 2012. – 191 с.

75. Эфендиев, А.Г. Человеческие ресурсы российских бизнес-организаций: проблемы формирования и управления: монография / А.Г. Эфендиев, Е.С. Балабанова, А.В. Ребров. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 192 с.

76. Юрасов И. Современные управленческие и кадровые технологии на этапе адаптации (региональный аспект) / Е. Юрасов, Е. Данилова // Управление персоналом. – 2013. – №5. – С. 50-53.

77. Яцухин, Ю.И. Совершенствование кадровой деятельности органов государственного управления субъектов Российской Федерации: дисс... канд. социолог. наук. – Орел: Орловская региональная академия государственной службы, 2011. – 204 с.

78. *Sapegina O.P.* The role of management technologies in improvement of management efficiency of regional administration // Theory & Practice of Social Development. 2014. Issue 19. Pp. 1-11.

79. *Nikulina, Y.* The Formation of Priority Directions of Social and Economic Development of the Region / Y. Nikulina, I. Chistnikova, J. Lyschikova, A. Orlova // World Applied Sciences Journal. 2013. Vol. 22. Issue 5. Pp. 601-610.

80. *Turanin, V. Yu.* Personnel management in regional authorities: directions of personnel management improvement (exemplified by Belgorod region) // Problems of Political Science & Sociology / Voprosy Politologii i Sociologii. 2015. Issue 3. Pp. 212-217.

#### Интернет-источники

81. Александр Гусев создаст для мэрии кадровый резерв // <https://news.mail.ru/politics/24990939/?frommail=1>

82. Анализ и оценка кадрового резерва // Директор по персоналу: практический журнал по управлению человеческими ресурсами. 15 сентября 2015. // URL: <http://www.hr-director.ru/article/65699-qqq-15-m9-analiz-i-otsenka-kadrovogo-rezerva>

83. Воронежская область стала первой по эффективности работы органов власти // <https://news.mail.ru/politics/25787053/?frommail=1>

84. Воронежский губернатор: «Необходимо остановить необоснованный рост цен» // <https://news.mail.ru/politics/25554064/?frommail=1>

85. Госслужба. Подготовка резерва управленческих кадров // <https://gossluzhba.gov.ru/rezerv>

86. Государственная служба Российской Федерации // <http://gimyrf.ru/gosudarstvennaya-sluzhba/>

87. Губернатор Алексей Гордеев стал единственным губернатором в составе Экономического совета при Президенте РФ // [Электронный ресурс]. URL: <https://news.mail.ru/politics/25814082/?frommail=1> (дата просмотра: 18.05.2016)

88. Губернатор Астраханской области // [nat.astrobl.ru/sites/default/files/2010-07-22-1144.doc](http://nat.astrobl.ru/sites/default/files/2010-07-22-1144.doc)

89. Демешкин Г.В. Основные аспекты формирования кадрового резерва // [cyberleninka.ru/.../osnovnye-aspekty-formirovaniya-kadrovogo-rezerva....](http://cyberleninka.ru/.../osnovnye-aspekty-formirovaniya-kadrovogo-rezerva....)

90. Департамент экономического развития // <http://www.belregion.ru/author/?ID=117>

91. Департамент экономического развития Воронежской области // URL: [http://econom.govvrn.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=368&Itemid=285](http://econom.govvrn.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=368&Itemid=285)

92. Департамент экономического развития Воронежской области // Воронежская область. Официальный портал органов власти. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.govvrn.ru/wps/portal/gov/org/>

93. Захаров В.М., Черноусов Р.В. Компетентностный подход в подготовке кадров регионального управления: опыт Белгородской области [электронный ресурс]. URL: <http://vshu.bsu.edu.ru/vshu/resources/resources.php?ID=3452>

94. Информация о формировании кадрового резерва // URL: [www.dfo.gov.ru/?dload=26](http://www.dfo.gov.ru/?dload=26)

95. Кадровый резерв // [http://www.belregion.ru/author/gov\\_service/hr\\_reserve.php](http://www.belregion.ru/author/gov_service/hr_reserve.php)



96. Кадровый резерв // [http://www.e-executive.ru/wiki/index.php/Кадровый\\_резерв](http://www.e-executive.ru/wiki/index.php/Кадровый_резерв)

97. Кадровый резерв на должности государственной гражданской службы в органах исполнительной власти края // Официальный сайт Правительства Хабаровского края // <https://www.khabkrai.ru/.../Kadrovyj-rezerv-na-dolzhnosti-gos.-grazhda...>

98. Кадровый резерв.doc // URL: [www.stgau.ru/companu/.../Тема%2011%20Кадровый%20резерв.doc](http://www.stgau.ru/companu/.../Тема%2011%20Кадровый%20резерв.doc)

99. Канева Ю.О. Организация работы с кадровым резервом в органе государственной власти Республики Коми. Методические рекомендации // URL: <http://uggs.rkomi.ru/content/3669/19.07.Метод.рек.%20по%20кадровому%20резерву%20с%20приложениями.pdf>

100. Киреева Е. Ю. Кадровый резерв муниципальной службы // Журнал российского права. 2009. № 2 (146). / URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyuy-rezerv-munitsipalnoy-sluzhby>

101. Конкурсы на включение в кадровый резерв // [http://www.udmurt.ru/about/government/service/konkurs/konkurs\\_rezerv.php](http://www.udmurt.ru/about/government/service/konkurs/konkurs_rezerv.php)

102. Конкурсы на замещение вакантных должностей // <http://pgu.govvrn.ru/wps/wcm/connect/vrnmain/main/commonpages/competitions>

103. Конкурсы на замещение вакантных должностей и (или) в кадровый резерв в органах исполнительной власти Красноярского края, предприятиях и учреждениях, в органах местного самоуправления // Красноярский край: кадровая политика. URL: <http://www.kadry24.ru/vacancy/gosvlast>

104. Коновалов, А.Б. Проблемы формирования резерва управленческих кадров // [www.ako.ru/.../А.Б.Коновалов.%20Проблемы%20формирования%20к...](http://www.ako.ru/.../А.Б.Коновалов.%20Проблемы%20формирования%20к...)

105. Методические рекомендации по подготовке лиц, состоящих в кадровых резервах аппарата Правительства Ставропольского края, органов

государственной власти Ставропольского края, к замещению вакантных должностей государственной гражданской службы // [http://www.stavregion.ru/\\_/cms\\_page\\_media/822/lic.pdf](http://www.stavregion.ru/_/cms_page_media/822/lic.pdf)

106. Методические рекомендации по формированию кадрового резерва // <https://www.tambov.gov.ru/site/org/files/rekomendKR.doc>

107. Минченкова О.Ю. Два способа формирования кадрового резерва: традиционный и современный // Элитариум 2.0 // [http://www.elitarium.ru/sposob\\_formirovaniya\\_kadrovogo\\_rezerva/](http://www.elitarium.ru/sposob_formirovaniya_kadrovogo_rezerva/)

108. Молодежный кадровый резерв Санкт-Петербурга // <http://mkr.spb.ru/>

109. Новое в воронежском законодательстве // <http://cons.vrn.ru/cgi-bin/vrnobz.pl?obz=2012/121005>

110. Новое в законодательстве Воронежской области // <https://www.consultant.ru/law/review/reg/rlaw/rlaw1812016-03-11.html>

111. Новые правила формирования Молодежного кадрового резерва Санкт-Петербурга. 22 января 2015 г. // Официальный сайт Администрации Санкт-Петербурга // <https://gov.spb.ru/gov/admgub/staff/news/58728/>

112. О государственной гражданской службе Воронежской области // [www.voronezh.izbirkom.ru/etc/29\\_oz\\_2\\_version.doc](http://www.voronezh.izbirkom.ru/etc/29_oz_2_version.doc)

113. О программе - Кадры республики // <https://rezerv.bashkortostan.ru/about/>

114. “О программе социально-экономического развития Воронежской области” // [Электронный ресурс]. URL: [http://www.virr.ru/jdownloads/2014-12-18%2019:27:50/pdf\\_zy6b7w\\_5.pdf](http://www.virr.ru/jdownloads/2014-12-18%2019:27:50/pdf_zy6b7w_5.pdf)

115. Отаева О. Основные проблемы организации работы с кадровым резервом // <http://www.sinor.ru/~nsu/conference/otaeva.rtf>

116. О формировании единого кадрового резерва Приволжского федерального округа // <http://www.pfo.ru/?id=19254>

117. Об утверждении положения о кадровом резерве // [www.sakha.gov.ru/node/68682](http://www.sakha.gov.ru/node/68682)

118. Около четверти российских кандидатов и докторов наук моложе 40 лет // URL: <http://www.job.ru/seeker/career/news/48445-okolo-chetverti-rossijskikh-kandidatov-i-doktorov-nauk-molozhe-40-let.html>
119. Основные аспекты формирования кадрового резерва // [cyberleninka.ru/.../osnovnye-aspekty-formirovaniya-kadrovogo-rezerva.pdf](http://cyberleninka.ru/.../osnovnye-aspekty-formirovaniya-kadrovogo-rezerva.pdf)
120. Особенности формирования кадрового резерва // URL: <http://referats.allbest.ru/law/9000216458.html>
121. Отбор в списки кадрового резерва федеральных органов власти предлагают сделать публичным // Источник: <http://izvestia.ru/> Дата публикации: 05.09.2015. URL: <http://hrm.ru/otbor-v-spiski-kadrovogo-rezerva-federalnykh-organov-vlasti--predlagajut-sdelat-publicnym>
122. Панов П. Отбор в списки кадрового резерва предлагают сделать публичным // URL: <http://izvestia.ru/news/590843>
123. Постановление Правительства Воронежской обл. от 26.05.2015 N 439 "Об утверждении программы "Развитие государственной гражданской службы Воронежской области на 2015-2018 годы" // URL: [http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/14/2015-37.08.\\_Postanovlenie\\_o\\_programme\\_razvitiya\\_GGS.pdf](http://www.rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/14/2015-37.08._Postanovlenie_o_programme_razvitiya_GGS.pdf)
124. Правительство Воронежской области // URL: [publication.pravo.gov.ru/Document/GetFile/3600201505280014?type...](http://publication.pravo.gov.ru/Document/GetFile/3600201505280014?type...)
125. Правительство Воронежской области // [www.govvrn.ru/wps/wcm/connect/216d1a40.../metodica.docx?..](http://www.govvrn.ru/wps/wcm/connect/216d1a40.../metodica.docx?..)
126. Работа по формированию кадрового резерва Воронежской области носит системный характер // <http://gossluzhba.gov.ru/News/Details/eee1876a-0613-4a3e-948e-e178a22f5470>
127. Система кадровых резервов и их использование // [apparat.gov-murman.ru/activities/gossluzhba/info/.../Модуль%203\\_2.pp..](http://apparat.gov-murman.ru/activities/gossluzhba/info/.../Модуль%203_2.pp..)
128. Современная модель кадрового обеспечения внедряется на территории Еврейской автономной области // <http://www.eao.ru/?p=3940>

129. Суворов, В.А. Доклад начальника департамента по кадровым вопросам // [www.sibfo.ru/institutes/files/kadr\\_rezerv\\_270508.doc](http://www.sibfo.ru/institutes/files/kadr_rezerv_270508.doc)
130. Тодорова Н.Л. Актуальные вопросы формирования кадрового состава Федеральной миграционной службы России // Концепт. 2014. № 1. <http://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-voprosy-formirovaniya-kadrovogo-sostava-federalnoy-migratsionnoy-sluzhby-rossii>
131. Туранин В.Ю. Управление персоналом в региональных органах государственной власти: направления совершенствования кадровой работы (на примере Белгородской области) // Вопросы управления. 2015. №3 (34). С. 212-217. URL: <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2015/03/28/>
132. Управление персоналом: учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремена // URL: [http://www.aup.ru/books/m152/8\\_4.htm](http://www.aup.ru/books/m152/8_4.htm)
133. Учебно-методическое пособие по вопросам создания и работы с кадровым резервом на федеральной государственной гражданской службе // [www.rosmintrud.ru/.../Uchebno-metodicheskoe\\_posobie\\_-\\_Sozdanie\\_i\\_...](http://www.rosmintrud.ru/.../Uchebno-metodicheskoe_posobie_-_Sozdanie_i_...)
134. Федеральный портал управленческих кадров [электронный ресурс]. URL: <http://gossluzhba.gov.ru> (дата обращения 08.02.2015 г.)
135. Формирование кадрового резерва // Энциклопедия производственного менеджера. <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/kadrovuj-rezerv.html>
136. Формирование кадрового резерва государственной службы // [http://knowledge.allbest.ru/law/2c0a65635a3bd68b5d43a88521306c26\\_0.html](http://knowledge.allbest.ru/law/2c0a65635a3bd68b5d43a88521306c26_0.html)
137. Формирование кадрового резерва: пошаговая инструкция // HR-Portal. [Электронный ресурс]. URL: <http://hr-portal.ru/article/formirovanie-kadrovogo-rezerva-poshagovaya-instrukciya>
138. Формирование кадрового состава гражданской службы // [Электронный ресурс]. URL: [base.garant.ru/12136354/13/](http://base.garant.ru/12136354/13/)
139. Формирование кадрового состава органов внутренних дел // [Электронный ресурс]. URL: [base.garant.ru/12192456/11](http://base.garant.ru/12192456/11)

140. Формирование системы кадрового резерва муниципальной службы // [Электронный ресурс]. URL: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=540081>

141. Эффективность работы органов муниципальной власти по подготовке и использованию резерва управленческих кадров // [Электронный ресурс]. URL: <http://дипкур.рф/?p=4527>