

УДК 351

Германова Софья Николаевна
студентка группы МУб-251 КузГТУ
e-mail: sofagermanova55@gmail.com

Никифорова Ольга Алексеевна
канд. биол. наук, доцент КузГТУ
e-mail: nikiforovaoo@kuzstu.ru
(г. Кемерово, Российская Федерация).

Совершенствование отбора кадров и формирования кадрового резерва на муниципальной службе

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные проблемы отбора кадров и формирования кадрового резерва в системе муниципальной службы. На основе анализа тематической нормативно-правовой базы и практики деятельности органов местного самоуправления выявлены ключевые недостатки существующей системы. Предложены направления совершенствования механизмов оценки кандидатов, внедрения компетентностного подхода и цифровизации кадровых процессов с учетом специфики муниципальных образований региона.

Ключевые слова: муниципальная служба, кадровый резерв, отбор кадров, компетенции, Кемеровская область, местное самоуправление, кадровые технологии.

Эффективность деятельности органов местного самоуправления (ОМСУ) напрямую зависит от качества кадрового состава муниципальной службы. Формирование профессионального кадрового резерва является стратегической задачей, обеспечивающей преемственность управления, оперативное замещение вакансий и повышение общего уровня профессионализма. В условиях реформирования публичной власти в Российской Федерации и усиления требований к результативности муниципального управления вопросы совершенствования кадровых процессов приобретают особую значимость.

Для Кемеровской области – Кузбасса, как региона с высокой социально-экономической спецификой, моноструктурной экономикой и сложной системой расселения, проблема подготовки квалифицированных кадров для муниципальной службы стоит особенно остро. Несмотря на наличие правовой базы, практика отбора и работы с резервом сталкивается с рядом системных проблем: субъективизмом при назначениях, недостаточной объективностью оценочных процедур и формальным подходом к обучению резервистов. Цель настоящей статьи — проанализировать существующую систему отбора и формирования кадрового резерва в муниципальных образованиях Кузбасса и предложить пути ее совершенствования с опорой на лучшие практики и научные рекомендации.

Правовую основу регулирования кадровых процессов на муниципальном уровне составляет Федеральный закон от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» [1]. Статья 33 данного закона определяет кадровый резерв как инструмент замещения вакантных должностей, устанавливая, что включение в резерв осуществляется на конкурсной основе. Однако федеральный закон оставляет широкий простор для регионального и муниципального нормотворчества в части конкретных процедур отбора, оценки и работы с резервом.

В Кузбассе базовым нормативным актом является Закон Кемеровской области от 30.06.2007 № 103-ОЗ «О некоторых вопросах прохождения муниципальной службы» (ред. от 01.11.2025)» [2]. Данный закон конкретизирует требования к квалификации, порядок проведения конкурсов и статус кадрового резерва. Анализ положений показывает, что региональный законодатель делает акцент на принципах профессионализма и компетентности, однако механизмы реализации этих принципов на уровне конкретных муниципалитетов (городов, районов) зачастую унифицированы недостаточно.

Практика работы с кадрами в ОМСУ Кемеровской области демонстрирует наличие противоречия между формальной нормативной урегулированностью и реальной эффективностью.

Исследования [5, 6, 8], проведенное среди кадровых служб городов Кемерово, Новокузнецка, Белово и ряда муниципальных округов, выявляет следующие системные недостатки.

Во-первых, сохраняется проблема «закрытости» конкурсных процедур. Несмотря на законодательное требование открытости, конкурсы на включение в кадровый резерв часто носят технический характер. А.А. Осипов в своем исследовании кадровых процессов в Западной Сибири отмечает, что «в большинстве муниципалитетов Кузбасса конкурсные комиссии формируются преимущественно из представителей администрации, что снижает объективность оценки и не позволяет в полной мере привлечь кандидатов из внешней среды» [6, с. 112].

Во-вторых, отсутствует единая методика отбора и оценки профессиональных и личностных компетенций. В организации профессионального отбора на муниципальную службу отсутствует единый стандарт оценки квалификации кандидатов. В разных регионах и муниципалитетах могут применяться различные критерии и методы отбора, что приводит к неоднозначности и несправедливости в процессе выбора кадров [8]. В крупных городах, таких как Кемерово и Новокузнецк, применяются тестирования и собеседования, однако в малых городах и районах преобладает оценка на основе субъективного мнения руководителя. Это приводит к тому, что в резерв попадают лица, не обладающие необходимыми управленческими навыками, но имеющие административный ресурс.

В-третьих, низкое качество работы с кадровым резервом. Как отмечается в аналитической записке Контрольно-счетной палаты г. Кемерово за 2023 год, «эффективность использования кадрового резерва остается низкой: доля назначений из числа лиц, состоящих в резерве, не превышает 30-40%, а индивидуальные планы развития для резервистов либо не составляются, либо носят формальный характер» [3]. Это свидетельствует о том, что резерв воспринимается не как система выращивания кадров, а как статистический отчет.

В-четвертых, слабо учитывается специфика муниципальных образований. Кемеровская область характеризуется высокой долей моногородов (Кемерово, Новокузнецк, Прокопьевск, Ленинск-Кузнецкий и др.), где социально-экономическая ситуация требует от муниципальных служащих специфических компетенций: антикризисного управления, взаимодействия с градообразующими предприятиями, работы с инвестиционными проектами. Однако существующая система отбора не всегда позволяет выявить наличие этих навыков у кандидатов.

На основе анализа региональной практики и научной литературы можно выделить ключевые противоречия, требующие разрешения:

1. Противоречие между принципом профессионализма и политической целесообразностью. На уровне глав муниципальных образований и их заместителей сохраняется высокая доля назначений по политическому принципу, что девальвирует значение кадрового резерва.

2. Несоответствие компетенций выпускников вузов потребностям муниципальной службы. Взаимодействие с Кемеровским государственным университетом, Кузбасским государственным техническим университетом и другими вузами по подготовке кадров для ОМСУ носит эпизодический характер. Как отмечает Е.В. Нестерова, «образовательные программы зачастую оторваны от реальных задач муниципального управления, а стажировки студентов в администрациях не перерастают в системную работу с молодежным кадровым резервом» [4, с. 88].

3. Недостаточная мотивация участия в кадровом резерве. Муниципальные служащие, включенные в резерв, часто не получают дополнительных социальных гарантий или приоритетов при обучении, что снижает их заинтересованность в карьерном росте. Как справедливо отмечает С.В. Пятакова, «кадровый резерв в системе муниципальной службы выполняет не только функцию оперативного замещения должностей, но и выступает фактором мотивации служащих, способствуя их профессиональному развитию и карьерному продвижению» [7, с. 45]. В контексте Кузбасса, где значительная часть муниципальных образований относится к территориям опережающего социально-экономического развития, наличие подготовленного резерва является условием реализации инвестиционных проектов и поддержания социальной стабильности.

Совершенствование отбора и работы с кадровым резервом в муниципальных образованиях Кемеровской области должно носить комплексный характер. Необходим переход от формальной

проверки соответствия квалификационным требованиям к оценке управленческих компетенций. Рекомендуется:

- Разработка профилей компетенций для ключевых групп должностей муниципальной службы с учетом специфики Кузбасса (например, для городов с угольной промышленностью или для сельских территорий).
- Использование современных методов отбора и оценки компетенций: ассессмент-центр, решение кейсов (ситуационных задач), основанных на реальных проблемах муниципалитетов (бюджетирование, взаимодействие с ресурсоснабжающими организациями, урегулирование конфликтов).
- В рамках реализации стратегии цифровой трансформации региона целесообразно создание единой региональной платформы «Кадровый резерв Кузбасса», аккумулирующей данные о вакансиях, кандидатах и результатах оценки. Это позволит обеспечить прозрачность и даст возможность участия в конкурсах не только действующим служащим, но и работникам бюджетной сферы, реального сектора экономики.
- Внедрение системы электронного портфолио резервиста, фиксирующего его участие в проектах, повышении квалификации и результаты работы.
- Модернизация института наставничества. Как показывает опыт г. Кемерово, наиболее успешные назначения происходят в случае, когда за резервистом закрепляется наставник из числа руководителей высшего звена.
- Заключение целевых договоров на обучение с вузами (КемГУ, КузГТУ, СибГИУ) по направлениям «Государственное и муниципальное управление» с обязательной последующей отработкой в ОМСУ.
- Организация стажировок для лиц, включенных в резерв, на базе передовых муниципалитетов (как внутри региона, так и за его пределами).
- Унификация положения о кадровом резерве для всех муниципальных образований Кузбасса, закрепив в нем:
 - обязательность конкурса для всех категорий должностей (за исключением выборных);
 - четкие критерии оценки и периодичность переаттестации резервистов;
 - меры материального и нематериального стимулирования для лиц, успешно прошедших обучение по индивидуальному плану.

Проведенный анализ позволяет заключить, что существующая в Кемеровской области система отбора кадров и формирования кадрового резерва на муниципальной службе нуждается в существенной модернизации. Основные проблемы связаны с недостаточной объективностью отборочных и оценочных процедур, формализмом в работе с резервом и слабой интеграцией с образовательной системой региона.

Перспективными направлениями совершенствования являются внедрение компетентного подхода, цифровизация кадровых процессов, развитие института наставничества и повышение требований к прозрачности конкурсных процедур. Реализация данных мер позволит не только повысить качество подбора кадров для органов местного самоуправления, но и создать эффективную систему выращивания управленческих кадров, способных решать сложные задачи социально-экономического развития муниципальных образований Кузбасса.

Список используемых источников:

1. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ (ред. от 24.07.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2007. – № 10. – Ст. 1152.
2. Закон Кемеровской области от 30.06.2007 № 103-ОЗ «О некоторых вопросах прохождения муниципальной службы» (ред. от 01.11.2025) // <https://usznbgo.ru/wp-content/uploads/2020/12/103-oz-r.pdf>
3. Контрольно-счетная палата города Кемерово. Анализ эффективности управления кадровым составом в администрации города Кемерово за 2021–2023 гг.: аналитическая записка / КСП г. Кемерово. – Кемерово, 2023. – 28 с.

4. Нестерова, Е. В. Подготовка кадров для муниципальной службы в системе высшего образования Кузбасса: проблемы и перспективы взаимодействия / Е. В. Нестерова // Профессиональное образование в России и за рубежом. – 2023. – № 1 (45). – С. 85–91.

5. Никифорова О.А. Совершенствование организации кадровой политики государственной гражданской службы в Российской Федерации / О.А.Никифорова, Д.В.Калинина // Россия молодая: сборник материалов ХII всероссийской науч.-практ. конф. молодых ученых с междунар. участием. Кемерово, 2020. С. 84811.1-84811.5

6. Осипов, А. А. Конкурсные технологии в системе отбора кадров для государственной и муниципальной службы в регионах Западной Сибири / А. А. Осипов // Власть и управление в современной России: сборник научных трудов. – Новосибирск: СибАГС, 2022. – С. 110–118.

7. Пятакова, С. В. Кадровый резерв как фактор развития муниципальной службы: теоретико-методологический аспект / С. В. Пятакова // Муниципальная академия. – 2021. – № 4. – С. 44–49.

8. Стальмаков С.А. Совершенствование организации профессионального отбора муниципальных служащих / С.А.Стальмаков, О.А.Никифорова // Учим управлять и учимся управлять: сборник научных трудов X всероссийской с междунар. участием науч.-практ. конф. школьников, студентов и преподавателей. - Кемерово, 2024. С. 164-167.