

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ: ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД

К. О. Кононенко¹

¹ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный институт управления (Санкт-Петербург, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Современные вызовы, стоящие перед системой государственного управления, требуют формирования устойчивого и стратегически ориентированного управленческого корпуса. В условиях цифровой трансформации акцент в кадровой политике смещается с традиционных процедур на создание адаптивных и предиктивных механизмов развития кадрового потенциала. Целью настоящего исследования является комплексный анализ действующих моделей формирования кадрового резерва государственной службы, выявление их недостатков, а также разработка инновационных рекомендаций, способствующих повышению эффективности управления кадровым потенциалом.

Материалы и методы. В работе использованы системный и институциональный подходы, методы сравнительного анализа, контент-анализа нормативно-правовой базы, обобщения отечественного и международного опыта, а также элементов аналитики больших данных. Источниковая база включает законодательные и программные документы Российской Федерации, данные зарубежных HR-исследований, научные публикации и отчеты о реализации цифровых HR-платформ. Методологический аппарат исследования опирается на концепции стратегического управления человеческими ресурсами, теории человеческого капитала, теории мотивации и модели Digital HR.

Результаты исследования. В результате проведенного исследования выявлены ограничения существующих подходов к формированию кадрового резерва в государственной службе, включая формализм процедур, недостаточную адаптацию к цифровой среде и слабую интеграцию с системой развития кадрового потенциала. Предложена модель инновационного кадрового резерва, включающая использование предиктивной аналитики, индивидуализированных цифровых траекторий развития, элементов геймификации и искусственного интеллекта для оценки и прогнозирования потенциала сотрудников. Новизна работы заключается в комплексном подходе к анализу кадрового резерва как элемента цифрового управления талантами, а не только административного инструмента ротации.

Обсуждение. Результаты исследования подтверждают необходимость перехода к цифровой модели формирования кадрового резерва как условия обеспечения стратегической устойчивости и эффективности государственной службы. Внедрение интеллектуальных платформ, автоматизированной аналитики и персонализированного сопровождения карьерного роста позволяет повысить прозрачность и объективность кадровых решений, а также обеспечить соответствие кадрового потенциала задачам цифрового государства. В перспективе требуется разработка единых стандартов оценки и развития кадрового резерва, масштабирование лучших практик, интеграция HR-аналитики в системы управления качеством публичного администрирования, а также развитие компетенций цифрового лидерства среди госслужащих.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Человеческие ресурсы, человеческий капитал, кадровый резерв, инновационный подход.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Кононенко К. О. Формирование кадрового резерва государственной гражданской службы: инновационный подход // Муниципалитет: экономика и управление. 2025. № 3. С. 112–124. EDN APOOJX.

© Кононенко К. О., 2025

Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Кононенко Кирилл Олегович – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Северо-Западный институт управления (199178, Россия, Санкт-Петербург, Средний пр. В.О., д. 57/43) – *аспирант*; kirillnadezhda@gmail.com. SPIN 9998-7976, ORCID 0009-0001-4905-7820.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 07.05.2025; рецензия получена 20.07.2025; принята к публикации 20.08.2025.

SCIENTIFIC ARTICLE

STATE CIVIL SERVICE PERSONNEL RESERVE FORMATION: AN INNOVATIVE APPROACH

К. О. Kononenko¹

¹ The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, the North-Western Institute of Management (Saint Petersburg, Russia)

ABSTRACT

Introduction. Modern challenges facing the public administration system require the formation of a stable and strategically oriented management bodies. In the context of digital transformation, the emphasis in personnel policy is shifting from traditional procedures to the creation of adaptive and predictive mechanisms for the development of human resources. The purpose of this study is a comprehensive analysis of current models of forming the personnel reserve of the civil service, identifying their shortcomings, as well as developing innovative recommendations that enhance the effectiveness of human resource management.

Materials and methods. The work uses systemic and institutional approaches, methods of comparative analysis, content analysis of the regulatory framework, generalization of domestic and international experience, as well as elements of big data analytics. The source base includes legislative and policy documents of the Russian Federation, data from foreign HR research, scientific publications and reports on the implementation of digital HR platforms. The methodological framework of the research is based on the concepts of strategic human resource management, the theory of human capital, the theory of motivation and the Digital HR model.

The results of the study. As a result of the conducted research, the limitations of existing approaches to the formation of the personnel reserve in the civil service have been identified, including the formalism of procedures, insufficient adaptation to the digital environment and weak integration with the human resources development system. A model of the innovative personnel reserve has been proposed, which includes the use of predictive analytics, individualized digital development trajectories, elements of gamification and artificial intelligence to assess and predict the potential of employees. The novelty of the work lies in an integrated approach to the analysis of the personnel reserve as an element of digital talent management, and not just an administrative tool for rotation.

Discussion. The results of the study confirm the need to switch to a digital model of personnel reserve formation as a condition for ensuring strategic sustainability and efficiency of the civil service. The introduction of intelligent platforms, automated analytics and personalized career development support makes it possible to increase the transparency and objectivity of personnel decisions, as well as to ensure human resources meeting the challenges of the digital state. In the future, it is necessary to develop unified standards for the assessment and development of the personnel reserve, scaling the best practices, integrating HR analytics into quality management systems of public administration, as well as developing digital leadership competencies among civil servants.

KEYWORDS

Human resources, human capital, personnel reserve, innovative approach.

FOR CITATION

Kononenko, K. O. (2025) State civil service personnel reserve formation: an innovative approach. *Municipality: Economics and Management*, (3), 112–124. <https://elibrary.ru/apoojx>.

AUTHOR'S INFORMATION

Kirill O. Kononenko – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Northwestern Institute of Management (199178, Russia, Saint Petersburg, Sredny prospect VO, 57/43) – *Post-graduate student*; kirillnadezhda@gmail.com. SPIN 9998-7976, ORCID 0009-0001-4905-7820.

CONFLICT OF INTEREST

The author declares interests conflict lack.

The article was submitted 07.05.2025; reviewed 20.07.2025; accepted for publication 20.08.2025

Введение

Вопрос развития человеческих ресурсов как области научного исследования изучался многими учеными из разных дисциплин – экономики, социологии, психологии, менеджмента и даже антропологии. На данном этапе крайне остро встает вопрос формирования кадрового резерва в государственной службе. Привычные системы мотивации труда, повышения квалификации и трудовой приверженности переживают стагнацию.

Современные подходы к управлению человеческими ресурсами акцентируют внимание на необходимости интеграции моделей компетенций, программ профессионального развития и цифровых инструментов мониторинга кадрового потенциала. Особое значение в этом контексте приобретает формирование кадрового резерва как инструмента управления талантами, направленного на выявление, развитие и удержание перспективных специалистов, способных эффективно решать задачи государственной значимости.

Несмотря на значительное внимание к данной тематике, как в теоретическом, так и в практическом аспектах остаются недостаточно проработанными вопросы оптимизации отбора кандидатов, совершенствования методик их профессионального развития и интеграции инновационных технологий в процесс управления кадровым резервом. Кроме того, существует необходимость исследования региональных особенностей формирования кадрового резерва и анализа факторов, влияющих на его успешную реализацию.

Настоящее исследование направлено на систематизацию современных подходов к формированию кадрового резерва государственной службы и разработку рекомендаций по повышению его эффективности в условиях трансформации государственных институтов.

Материалы и методы

Современные условия социально-экономического и политического развития выдвигают повышенные требования к системе государственной службы, требующей высокой степени адаптивности, профессионализма и устойчивости управленческого корпуса. В этой связи вопросы формирования эффективного кадрового резерва приобретают особую актуальность, поскольку именно от качества потенциальных управленцев

зависит реализация национальных проектов, достижение стратегических целей и функционирование государственного аппарата в условиях неопределенности.

Формирование кадрового резерва в государственной службе следует рассматривать не как изолированный элемент кадровой политики, а как интегральную часть системы развития кадрового потенциала, предполагающую не только выявление перспективных работников, но и обеспечение условий для их системного профессионального роста, мотивации и подготовки к исполнению управленческих функций. Данный подход соотносится с современной концепцией устойчивого управления человеческими ресурсами, в рамках которой кадровый резерв трактуется как стратегический ресурс, формируемый и развиваемый с ориентацией на долгосрочные задачи.

В отечественной и зарубежной научной литературе формирование кадрового резерва связывается с рядом ключевых понятий: «управленческий потенциал», «резерв на выдвижение», «развитие лидерства», «наследование должностей» и др. При этом акцент делается на том, что эффективный кадровый резерв должен обладать не только соответствующими знаниями и навыками, но и высокой степенью мотивации, социальной зрелости, а также готовностью к принятию управленческих решений в условиях неопределенности и ответственности перед обществом.

История государственной службы в России началась еще при Древнерусском государстве. «Царский приговор о кормлениях и службе 7064 г.» – наименование знаменитого уложения 1555–1556 гг. о введении в России земского самоуправления. Данный документ принадлежит к важнейшим законодательным актам XVI в., связанным с реорганизацией местного управления Русского государства на сословно-представительных началах и с введением новой системы материального обеспечения (денежного и земельного) служилых людей – вотчинников и помещиков.

Формирование кадрового резерва государственной службы неразрывно связано с развитием кадрового потенциала. С начала XX века изучением развития человеческих ресурсов занимались ученые со всего мира.

Хоторнские эксперименты, проведенные в 1924–1932 годах на заводах Western Electric

в городе Хоторн, штат Иллинойс, стали важным этапом в развитии теории управления и изучения человеческого поведения в организациях. Руководителем исследований стал Элтон Мэйю, который вместе с коллегами обратил внимание на влияние межличностных взаимодействий и отношения руководства к сотрудникам. Эксперименты показали важность неформальных групп в организации, их влияние на поведение сотрудников и уровень удовлетворенности работой. Исследования в Хоторне стали основой для возникновения школы человеческих отношений в управлении, положив начало изучению психологических и социальных факторов труда, что существенно изменило подходы к управлению организациями [1].

Теория иерархии потребностей, разработанная Абрахамом Маслоу, представляет собой концепцию, объясняющую мотивацию человека через систему его потребностей. Согласно этой теории, человеческие потребности располагаются в виде иерархической структуры, где каждое последующее требование становится значимым только после удовлетворения предыдущих базовых уровней. Маслоу подчеркивал, что движение по этой иерархии не всегда является линейным, и в зависимости от жизненных обстоятельств человек может возвращаться к удовлетворению более базовых потребностей. Эта теория оказала значительное влияние на понимание мотивации и до сих пор широко применяется в психологии, менеджменте и образовании для анализа человеческого поведения [2].

Теория X и теория Y, разработанные Дугласом МакГрегором, представляют собой две противоположные модели управления, основанные на предположениях о природе человека и его мотивации в работе. Теория X исходит из предположения, что люди по своей природе ленивы, избегают ответственности и работают только под давлением. Управление в рамках этой теории строится на авторитарных методах, где руководитель играет доминирующую роль, а сотрудники воспринимаются как исполнители. В противоположность этому, теория Y основывается на предположении, что люди по своей природе ответственны, мотивированы и способны к самоорганизации. Руководство в данном случае предполагает создание условий, в которых сотрудники могут развивать свои способности, участвовать в принятии решений и ощущать свою значимость для компании. Эти две модели управления не являются взаимоисключающими, скорее, демонстрируют широкий спектр подходов к мотивации и управлению персоналом [3].

Гэри Беккер, лауреат Нобелевской премии по экономике, внес значительный вклад в развитие теории человеческого капитала, рассматривая

его как ключевой фактор экономического роста и производительности. Его исследования сосредоточились на том, как инвестиции в человека – такие как образование, профессиональная подготовка, здоровье и мобильность рабочей силы – способствуют увеличению его ценности для общества и экономики. Беккер рассматривал человеческий капитал как форму капитала, подобную физическому, которая требует вложений, но приносит долгосрочную отдачу. Основная идея его теории заключалась в том, что навыки, знания и компетенции работников напрямую влияют на их производительность, следовательно, и на экономическую эффективность компаний и стран. Беккер подчеркивал, что инвестиции в человеческий капитал выгодны как индивидууму, так и обществу в целом, так как повышают доходы, уровень занятости и общую конкурентоспособность экономики [4].

Питер Друкер внес фундаментальный вклад в изучение человеческих ресурсов, рассматривая их как ключевой актив организации. Ученый подчеркивал, что в условиях стремительно меняющегося мира сотрудники являются не просто ресурсом, но носителями знаний, навыков и компетенций, которые определяют успех компании. По мнению Друкера, управление человеческими ресурсами должно быть сосредоточено на раскрытии потенциала работников, их вовлечении в процесс принятия решений и создании условий для профессионального роста. Кроме того, американский ученый обращал внимание на необходимость долгосрочного планирования в управлении человеческими ресурсами. Он считал, что успешные организации должны рассматривать обучение, развитие и адаптацию своих сотрудников как инвестиции в будущее. По его мнению, это особенно важно в условиях технологических изменений, когда необходимость постоянного обновления знаний становится критически значимой [5].

С позиции государственной службы, кадровый резерв – это не просто перечень фамилий, а динамичная система развития профессиональных и управленческих компетенций, нацеленная на формирование руководителей нового типа – ориентированных на результат, инновации и ценности публичного управления. Таким образом, формирование резерва невозможно без стратегического подхода к развитию кадрового потенциала, охватывающего как индивидуальный уровень, так и организационный, и институциональный контекст.

На федеральном уровне в России формирование кадрового резерва осуществляется в рамках положений Федерального закона №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»¹, а также соответствующих

¹ О государственной гражданской службе Российской Федерации : Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/21210> (дата обращения 23.05.2025).

указов Президента РФ. Особое внимание уделяется программам подготовки управленческих кадров, включая проект «Кадровый резерв государственной службы» и платформу «Россия – страна возможностей».

Однако наряду с федеральным направлением важно активизировать региональные и ведомственные кадровые инициативы, позволяющие учитывать специфику территориального и отраслевого управления. В этом контексте речь идет не только о вертикали власти, но и о горизонтальных механизмах саморазвития и продвижения, что предполагает тесную связь кадрового резерва с системой профессионального роста внутри конкретной организации.

Технологические изменения – ключевая особенность инноваций. Инновационный подход будет определять вектор развития и скорость принятия решений в вопросах формирования кадрового резерва госслужащих.

Формирование и развитие кадрового резерва в условиях цифровой трансформации приобретает новое стратегическое значение, становясь неотъемлемой частью системы управления талантами. Современные технологии радикально изменяют методы выявления, оценки и сопровождения перспективных сотрудников, обеспечивая более высокую точность прогнозирования и адаптивность управленческих решений [6].

Ключевой вектор изменений связан с внедрением аналитики данных (People Analytics), которая позволяет оценивать потенциал и динамику развития работников на основе анализа множества метрик: результатов деятельности, поведенческих моделей, цифровых следов, а также социальных и коммуникационных паттернов. Прогностические алгоритмы, основанные на методах машинного обучения, позволяют не только идентифицировать сотрудников с высоким лидерским потенциалом, но и моделировать сценарии их карьерного роста в привязке к организационной структуре и стратегическим приоритетам компании.

Значительное влияние на формирование кадрового резерва оказывает интеграция цифровых платформ для оценки компетенций и построения индивидуальных траекторий развития. Использование инструментов автоматизированных 360-градусных оценок, геймифицированных кейсов и симуляторов позволяет повысить объективность диагностики и вовлеченность участников. В частности, оценка soft skills через имитационные модели и интерактивные сценарии (включая VR/AR-среды) обеспечивает более точное выявление управленческих и коммуникативных компетенций.

Технологические инновации также способствуют развитию механизмов динамического

резерва – гибкой системы, в которой место в резерве зависит не только от результатов, но и от степени соответствия текущим вызовам и потребностям организации. В таких системах используется непрерывный сбор данных, включая аналитику вовлеченности, обучаемости и способности к адаптации.

Внедрение цифровых профилей сотрудников и сквозных HR-аналитических платформ формирует условия для долгосрочного мониторинга и стратегического управления кадровым потенциалом. Эти изменения смещают акценты с формального списочного подхода к проактивной и персонализированной модели работы с кадровым резервом.

В статье *Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification* Стефан Штромайер исследует и систематизирует концепцию цифрового управления человеческими ресурсами (Digital HRM), ставя перед собой цель устранить неопределенности и путаницу, связанные с этим понятием. Он предлагает аналитическую рамку для понимания сущности, характеристик и ключевых направлений цифровой трансформации в управлении персоналом. Штромайер трактует Digital HRM как использование цифровых технологий для улучшения процессов управления человеческими ресурсами, таких как рекрутмент, обучение, оценка производительности и стратегическое планирование персонала. Он подчеркивает, что цифровизация не просто автоматизирует существующие процессы, но и качественно трансформирует подход к управлению людьми².

В статье И. В. Логуновой «Формирование инновационных подходов к управлению человеческими ресурсами организации» было проведено исследование современных вызовов, с которыми сталкиваются компании в управлении персоналом, и проведен анализ новых методов их преодоления. Особое внимание уделяется роли человеческого капитала как стратегического ресурса, способного обеспечить устойчивое развитие организаций. В работе отмечается, что инновационные подходы к управлению персоналом включают внедрение цифровых технологий, автоматизацию процессов и использование аналитики данных для более точного прогнозирования и оценки. Автор подчеркивает, что ключевым элементом успешной реализации инновационных методов становится корпоративная культура, которая способствует развитию командного взаимодействия и поддерживает инициативность сотрудников. Однако на пути к внедрению таких подходов компании сталкиваются с рядом барьеров, включая недостаток компетенций у сотрудников, сопротивление изменениям и финансовые ограничения [7].

² Strohmeier S. Digital human resource management: A conceptual clarification German Journal of Human Resource Management // Zeitschrift für Personalforschung, Vol. 34, No. 3 (August 2020), pp. 345–368. – URL: <https://goo.su/PVaAV>.

Статья А. В. Васько и Т. И. Каграмановой «Инновационное управление человеческими ресурсами: совершенствование HR-менеджмента в России» посвящена анализу современных подходов к управлению персоналом в контексте стремительных изменений в экономике и технологическом развитии. Авторы акцентируют внимание на необходимости перехода от традиционных методов HR-менеджмента к инновационным моделям, которые не только адаптируются к новым условиям, но и способствуют трансформации организаций. В работе подчеркивается, что успешное управление человеческими ресурсами в современном мире требует интеграции цифровых технологий, автоматизации процессов и использования больших данных для принятия обоснованных решений. Эти инструменты помогают оптимизировать процессы рекрутмента, оценки производительности и обучения сотрудников, обеспечивая повышение эффективности. Авторы также отмечают важность формирования корпоративной культуры, которая поддерживает внедрение инноваций и стимулирует сотрудников участвовать в процессе изменений [8].

В статье «Тренды в инновационном управлении человеческими ресурсами» авторы подчеркивают, что в условиях цифровой трансформации и глобализации управление персоналом переходит от традиционных методов к инновационным моделям, способным адаптироваться к динамичным изменениям внешней среды. Основное внимание уделено таким аспектам, как автоматизация HR-процессов, внедрение искусственного интеллекта и использование аналитики больших данных для принятия стратегических решений. В работе рассматривается влияние новых технологий на оптимизацию таких процессов, как подбор персонала, обучение, оценка эффективности и развитие корпоративной культуры. Авторы отмечают, что цифровизация позволяет не только ускорить выполнение задач, но и повысить точность и объективность в принятии решений. Также подчеркивается важность гибридных рабочих форматов и внедрения практик, направленных на поддержание вовлеченности и лояльности сотрудников в условиях удаленной или смешанной работы [9].

Формирование кадрового резерва требует системного подхода, основанного на стратегических задачах организации и долгосрочных потребностях в управленческих кадрах. Также требуются инвестиции в развитие сотрудников. Это включает программы обучения, наставничество, коучинг, стажировки и проекты, которые позволяют будущим руководителям приобрести необходимые знания, навыки и опыт. Эффективное развитие резерва строится на индивидуальном подходе, ориентированном на выявление и усиление сильных сторон кандидатов.

Результаты исследования

Цифровая трансформация кадровой политики представляет собой неразрывную часть общей цифровизации государственного управления. Она охватывает не только модернизацию технологической инфраструктуры, но и глубинную трансформацию подходов к управлению человеческими ресурсами. В условиях усложняющейся социальной и административной среды, растущей потребности в управленческой гибкости и необходимости обеспечения устойчивого кадрового потенциала, государственные органы все чаще обращаются к системным решениям, основанным на данных и цифровых технологиях [10].

Цифровизация кадровых процессов начинается, как правило, с автоматизации рутинных и трудоемких операций, таких как ведение личных дел, электронный документооборот, планирование графиков, подача заявлений и отчетность. Однако подлинная трансформация наступает тогда, когда в управленческую практику внедряются интеллектуальные инструменты: предиктивная аналитика, адаптивное тестирование, цифровые симуляции и машинное обучение для оценки потенциала и развития персонала. Это позволяет перейти от реагирования на кадровые события к управлению на опережение – формированию кадрового резерва не по формальным признакам, а на основе данных и прогнозов.

Важной фазой трансформации становится построение единой цифровой платформы, которая объединяет оценку, развитие, мотивацию, обучение и карьерное планирование. Такая экосистема позволяет не только интегрировать разрозненные кадровые функции, но и формировать персонализированные траектории развития для каждого государственного служащего, опираясь на его компетенции, цели и потенциал.

Кадровая политика организации представляет собой стратегический механизм управления, обеспечивающий трансформацию импульсов внешней среды в адаптивные управленческие решения, включающие конкретные методы, процедуры и практики, направленные на реагирование на изменения в рыночной конъюнктуре как в сфере товаров и услуг, так и на рынке труда [11].

Международный опыт формирования кадрового резерва демонстрирует широкий спектр подходов, которые варьируются в зависимости от уровня экономического развития, корпоративной культуры и национальных особенностей стран. Общим для большинства стран является осознание стратегической важности подготовки высококвалифицированных специалистов для долгосрочного развития организаций и государственных структур.

В Соединенных Штатах система отбора и работы с кадровым резервом государственных служащих во многом основывается на опыте крупных



Рисунок 1 – Факторы, влияющие на кадровую политику (составлено автором)
 Figure 1 – Factors influencing personnel policy (compiled by the author)

коммерческих корпораций, таких как General Motors, General Electric и Microsoft. Суть технологии заключается в отборе наиболее перспективных сотрудников, способных в будущем занять управленческие должности. В статье *Developing Tomorrow's Leaders – Evidence of Global Talent Management in Multinational Enterprises* рассматривается практика глобального управления талантами (Global Talent Management, GTM) в многонациональных компаниях (МНК) на основе анализа данных, собранных в 260 организациях. Авторы стремятся выявить, насколько последовательно и стратегически МНК подходят к выявлению и развитию будущих лидеров [12].

Результаты показывают, что, несмотря на признание важности лидерского потенциала и преимущественности, формализованные GTM-практики внедрены лишь в ограниченном числе компаний. Многие МНК применяют разрозненные и несистемные подходы к развитию кадрового резерва, а наличие стратегических программ часто зависит от таких факторов, как размер компании, степень глобализации бизнеса и стандартизация процессов.

В европейских странах, например, в Германии и Великобритании, акцент делается на долгосрочное планирование и системное развитие кадров. Используются инструменты карьерного планирования, профессионального развития и управления кадровым резервом, направленные на повышение эффективности государственной службы [13].

Однако существует проблема недостаточной эффективности программ управления талантами в компаниях, несмотря на усилия и ресурсы, которые на них направляются. Считается, что

ключевая ошибка многих организаций заключается в подходе, при котором управление талантами воспринимается как функция HR, а не как часть общей стратегии и культуры компании.

На основе изучения опыта таких организаций, как Procter & Gamble, General Electric и HSBC, формулируется концепция «фабрики талантов» – компаний, способных постоянно и системно развивать будущих лидеров изнутри³.

В работе Шахидула Хассана рассматривается влияние восприятия организационной справедливости на поведение и установки государственных служащих. Автор опирается на данные опроса сотрудников одного из федеральных агентств США и анализирует, как три компонента справедливости – распределительная, процедурная и межличностная – связаны с ключевыми трудовыми исходами: организационной приверженностью, удовлетворенностью работой, вовлеченностью в деятельность и намерением остаться в организации.

Автор делает вывод о том, что формирование справедливой организационной среды – ключевой фактор удержания и мотивации сотрудников в государственном секторе. Для повышения эффективности госслужбы автор рекомендует интегрировать принципы справедливости в кадровую политику и систему управления персоналом [14].

Обучение действительно способствует росту уверенности участников в своих лидерских качествах, особенно в области межличностных навыков (таких как коммуникация, командная работа, способность к наставничеству). Однако со временем эффект снижается, особенно по отношению к так называемым «концептуальным» навыкам (стратегическое мышление, принятие решений,

³ Ready D. A., Conger J. A. Make Your Company a Talent Factory // Harvard Business Review. 2007. Vol. 85, No. 6. P. 68–77. – URL: <https://hbr.org/2007/06/make-your-company-a-talent-factory> (дата обращения: 01.05.2025).

системный подход). Для достижения устойчивых результатов развитие лидерства должно быть не разовой инициативой, а частью непрерывной профессиональной подготовки. Регулярные практики закрепления знаний, менторство и организационная поддержка необходимы для усиления и сохранения эффекта от обучения [15].

Применение искусственного интеллекта (ИИ) в подборе персонала для государственного управления становится ключевым направлением цифровизации кадровых процессов. Современные технологии ИИ позволяют автоматизировать отбор кандидатов, улучшить прогнозирование их эффективности и минимизировать субъективные факторы при принятии решений.

Одним из главных преимуществ использования ИИ является анализ больших данных, что позволяет выявлять наиболее подходящих кандидатов на основе их профессионального опыта, компетенций и поведенческих характеристик. Машинное обучение может эффективно анализировать резюме, сопоставлять их с требованиями вакансий и даже предсказывать потенциальную продуктивность сотрудника в зависимости от его предыдущей карьеры [16].

Важную роль играют технологии обработки естественного языка (NLP), которые помогают оценивать мотивационные письма, ответы на открытые вопросы в тестах и проводить предварительные интервью с помощью чат-ботов. Это значительно ускоряет первичный этап отбора и снижает нагрузку на кадровые службы.

ИИ также активно используется в оценке soft skills, что особенно важно для государственного управления, где критически важны навыки коммуникации, стратегического мышления и принятия решений. Системы могут анализировать видеointервью, оценивая тон голоса, мимику и уровень уверенности кандидатов, что дополняет традиционные методы оценки.

Банки Китая активно внедряют инструменты на базе ИИ для проведения собеседований, чтобы снизить затраты на персонал и повысить эффективность. Крупные государственные банки Bank of China и Industrial and Commercial Bank of China уже обратились к технологиям. ИИ-интервьюер способен проводить до 2,5 тысяч собеседований в сутки после письменного согласия кандидата перед личным интервью. Порядка 60% компаний финансового сектора Китая внедрили решение для проведения собеседований⁴.

Перспективы применения искусственного интеллекта в рекрутинге высоки. Технологии искусственного интеллекта в управлении персоналом включают набор специализированных умных алгоритмов, способных моментально объединить данные, рассчитать шаблоны, спрогнозировать тенденции. «Умные» системы научились

анализировать речь, выделять изменения, сигнализирующие о настроении, правдивости и других личностных качествах претендентов. Роботы не полагаются на интуицию, в отличие от людей.

В России практическое применение технологий искусственного интеллекта в сфере массового подбора персонала продемонстрировала петербургская компания Stafory. Её специалисты разработали инновационный стартап, в рамках которого был создан виртуальный рекрутер на базе ИИ, ориентированный на автоматизацию процессов найма для крупных организаций.

Первоначально бизнес-модель компании строилась на использовании труда рекрутеров-фрилансеров, задача которых заключалась в оперативном закрытии вакансий в розничных торговых сетях. Вознаграждение получал тот, кто первым успешно находил кандидата. Однако такой подход не оправдал себя: фрилансеры не проявили устойчивого интереса к подобному формату взаимодействия, несмотря на наличие высокого спроса со стороны работодателей. Сегмент массового подбора оставался слабо освоенным, что обусловило необходимость пересмотра подходов и поиска альтернативных решений.

Результатом стратегического переосмысления стала разработка интеллектуального программного решения – робота-рекрутера по имени Вера, способного выполнять ключевые функции подбора персонала без участия человека. Основу системы составляет алгоритм искусственного интеллекта, позволяющий Vere проводить масштабные обзвоны, выявлять релевантных кандидатов и оформлять предварительные собеседования.

Применение робота существенно повысило производительность рекрутинга: в течение суток Вера способна совершить до 40 000 телефонных звонков и закрыть до 100 вакансий, чтократно превышает показатели традиционного подбора. Для сравнения, по данным Manpower Group, один штатный специалист способен закрыть в среднем 40 вакансий начального уровня в месяц. Таким образом, для удовлетворения потребности в 1000 новых сотрудников ежемесячно потребовалось бы порядка 25 рекрутеров, тогда как ИИ-система позволяет достичь этого объема без увеличения численности персонала [17].

Современные технологии позволяют отказаться от традиционных форм контроля знаний в пользу цифровых интеллектуальных платформ, обеспечивающих не только автоматизированное тестирование, но и анализ поведенческих характеристик сотрудников в процессе выполнения заданий. В частности, активно развиваются решения на базе искусственного интеллекта и машинного обучения, позволяющие формировать индивидуальные траектории оценки, адаптированные к уровню подготовки и профилю должностных обязанностей.

⁴ Банки Китая массово заменяют эйчаров на ИИ. – URL: <https://habr.com/ru/news/867278/> (дата обращения: 10.02.2025).

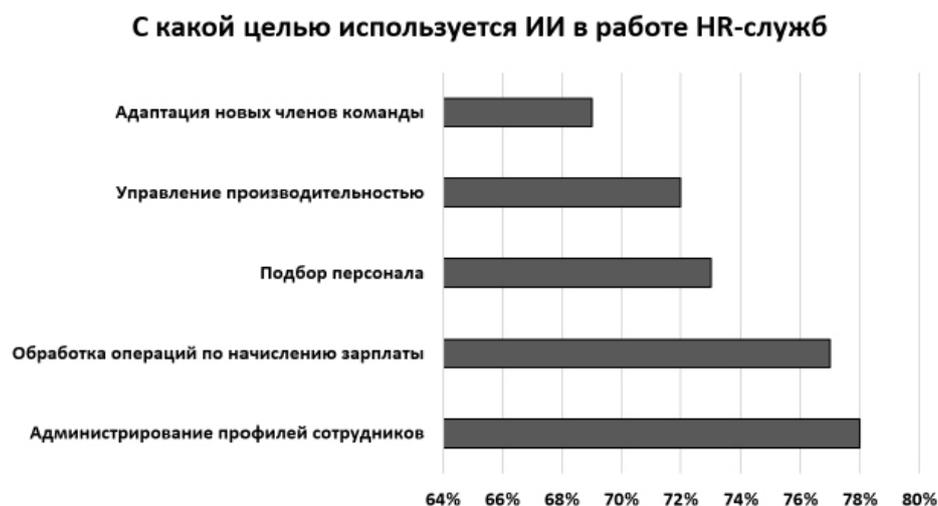


Рисунок 2 – Применение ИИ в работе HR-служб (составлено автором)⁵
 Figure 2 – The use of AI in the work of HR services (compiled by the author)

Важным элементом инновационного подхода становится интеграция ситуационного тестирования, моделирующего реальные управленческие сценарии, что позволяет оценивать не только знание нормативно-правовой базы, но и способность к принятию управленческих решений в условиях неопределенности. Дополнительно внедрение геймификационных элементов и интерактивных кейсов способствует повышению мотивации и вовлеченности сотрудников в процесс оценки.

С практической точки зрения в России есть инструмент формирования кадрового резерва управленческих кадров в условиях цифровой трансформации.

В условиях цифровизации экономики и усложнения социально-управленческой среды особое значение приобретает задача формирования эффективного управленческого корпуса, способного реализовывать стратегические приоритеты государственной политики и обеспечивать устойчивое развитие. Одним из значимых инструментов решения данной задачи в современной России является всероссийский конкурс управленцев «Лидеры России», реализуемый в рамках платформы «Россия – страна возможностей».

С точки зрения государственной кадровой политики, конкурс «Лидеры России» может рассматриваться как модель создания управленческого кадрового резерва нового поколения. Он позволяет обеспечить кадровое обновление на конкурсной и меритократической основе, способствует выявлению лидеров из регионов и разных сфер деятельности, а также укрепляет вертикальную мобильность и институциональное доверие к механизмам отбора [18].

Следует отметить, что конкурс обладает высоким уровнем цифровой зрелости: использование онлайн-платформ, автоматизированной обработки

данных, аналитики и ИИ-компонентов делает процесс оценки объективным, масштабируемым и адаптивным к условиям массового участия. В перспективе данная модель может быть адаптирована и к другим секторам, включая образование, здравоохранение и муниципальное управление.

Значительный интерес представляет опыт Сингапура, где в рамках государственной кадровой политики реализуется модель оценки компетенций на базе цифровой платформы Human Capital Diagnostic Tool (HCDT). Она позволяет проводить комплексную диагностику профессиональных навыков и потенциала государственных служащих с использованием модульного тестирования, поведенческих индикаторов и прогнозной аналитики. Особенностью подхода является ориентация не только на текущий уровень компетенций, но и на выявление потенциала для карьерного роста в долгосрочной перспективе⁶.

С учетом стремительного развития цифровых технологий становится очевидным, что кадровые процессы могут эффективно использовать персональные данные сотрудников для повышения их индивидуальной производительности и достижения организационных целей. В условиях нарастающей динамики социально-экономических изменений значимость человеческих ресурсов смещается от поддержки оперативных функций к реализации стратегических задач. Современное управление персоналом предполагает формирование таких условий труда, в которых сотрудники способны максимально раскрывать свои профессиональные и личностные потенциалы, внося значимый вклад в развитие организации [19].

В данной связи актуализируется необходимость детального рассмотрения механизмов и преимуществ целенаправленного и компетентного использования HR-данных, а также

⁵ Eightfold AI Talent Research AI-powered talent research insights that drive results. – URL: <https://eightfold.ai/eightfold-research/> (дата обращения: 19.02.2025).

⁶ Developing Leaders and Leadership in Asia. – URL: <https://hcli.org/about-hcli/> (дата обращения: 24.03.2025).

определения ключевых направлений их практического применения.

Наём персонала. Актуальной проблемой остается привлечение высокопотенциальных кандидатов, способных активно участвовать в развитии организации. Однако при наличии системно собранных и структурированных данных о текущем персонале возможно проведение сравнительного анализа характеристик наиболее успешных сотрудников. Это позволяет выявить поведенческие и профессиональные индикаторы эффективности и использовать их для уточнения требований к соискателям. Такой подход способствует повышению результативности как найма, так и последующего обучения новых сотрудников.

Оценка увольняющегося персонала. По аналогии с анализом действующего персонала, HR-данные могут быть использованы для изучения профиля сотрудников, покидающих организацию. Анализ таких данных позволяет выявить предикторы добровольного или планируемого ухода, в том числе на этапе, предшествующем выходу на пенсию. Это открывает возможности для формирования кадрового резерва и предотвращения потерь ключевых компетенций. Важным источником информации выступают данные о динамике трудоспособности, прохождении тестов, а также истории профессиональной активности. Несмотря на определенные сложности в получении информации от бывших сотрудников, проблема может быть частично нивелирована за счет углубленного мониторинга действующего персонала.

Оптимизация размещения персонала. Определение степени соответствия компетенций сотрудника его текущей должности представляет собой одну из важнейших задач стратегического HRM. Переход от интуитивных к аналитически обоснованным решениям невозможен без систематизации и интерпретации HR-данных. Мировая практика, в том числе опыт японских корпораций, подтверждает высокую эффективность моделей, основанных на персонализированной аналитике. Такой подход обеспечивает справедливое, объективное и продуктивное распределение человеческих ресурсов внутри организации, что, в свою очередь, повышает её общую производительность.

Развитие человеческих ресурсов. Эффективное развитие персонала предполагает наличие интегрированной системы управления HR-данными, включающей в себя информацию о результативности, карьерных предпочтениях и образовательных потребностях сотрудников. Отсутствие сквозного мониторинга может привести к упущенным возможностям роста. В связи с этим особое значение приобретает системный анализ данных до и после прохождения обучающих мероприятий. Это позволяет формировать персонализированные траектории развития и осуществлять целенаправленные инвестиции в человеческий капитал,

соответствующие текущим и перспективным потребностям организации [20].

Для решения вопросов оптимизации отбора кандидатов, совершенствования методик их профессионального развития и интеграции инновационных технологий в процесс управления кадровым резервом предлагается комплексное решение. Применение инновационного подхода в долгосрочной перспективе окажет положительный эффект на привлечение талантливых управленцев в государственный сектор. Для решения актуальных задач в системе государственного управления необходимо инициировать проект по внедрению искусственного интеллекта в ключевые процессы управления персоналом. Такой проект должен предусматривать интеграцию интеллектуальных аналитических систем, автоматизированную обработку данных о служащих, а также разработку и внедрение цифровых инструментов оценки эффективности деятельности государственных служащих.

Цель проекта – повышение эффективности отбора, развития и оценки государственных служащих путем интеграции инновационных технологий, включая искусственный интеллект, в процессы управления персоналом.

Задачи проекта:

- разработать интеллектуальную систему анализа кандидатов на госслужбу;
- автоматизировать процесс подбора, назначения и мониторинга кадрового резерва;
- внедрить цифровые инструменты оценки эффективности деятельности служащих;
- повысить прозрачность и объективность кадровых решений;
- снизить административные затраты на кадровое администрирование.

Ожидаемые эффекты от реализации проекта:

- повышение объективности оценки персонала;
- повышение управляемости кадрового состава;
- аналитическая поддержка стратегического управления;
- сокращение издержек и повышение эффективности HR-процессов;
- рост качества государственного управления в целом.

Применение искусственного интеллекта в системе управления персоналом государственной службы приобретает особое значение в контексте формирования кадрового резерва. Внедрение интеллектуальных систем обработки данных и автоматизированной аналитики не только оптимизирует процедуры подбора, оценки и мониторинга персонала, но и позволяет сформировать динамическую, адаптивную и устойчивую модель кадрового резерва, основанную на предиктивной аналитике и глубинном анализе потенциала кандидатов.

Таблица 1 – Этапы реализации проекта
Table 1 – Stages of the project implementation

| № п/п | Этап | Срок (прогнозный) | Описание |
|-------|--------------------------|-------------------|---|
| 1 | Подготовительный | 3 мес. | Анализ текущих процессов, постановка целей, формирование ТЗ |
| 2 | Разработка платформы | 6 мес. | Создание архитектуры, написание программного обеспечения |
| 3 | Интеграция с ИС | 3 мес. | Подключение к базам данных, интеграция с HR-системами |
| 4 | Тестирование и пилот | 3 мес. | Проверка системы на ограниченном пуле сотрудников |
| 5 | Масштабирование | 6 мес. | Расширение охвата системы на все подразделения |
| 6 | Обучение и сопровождение | Постоянно | Повышение цифровой грамотности, поддержка пользователей |

На современном этапе кадровый резерв должен рассматриваться не как формальный перечень перспективных сотрудников, а как цифровая управляемая экосистема, в которой ключевыми элементами становятся персонализированные траектории развития, гибкая система оценки и проактивное управление карьерой. В этой связи проект по внедрению ИИ становится не просто технологическим решением, а институциональным механизмом трансформации самого понимания кадрового резерва, превращающего его в стратегический ресурс государственного управления.

Прежде всего, интеллектуальные системы на базе ИИ обеспечивают повышение объективности и обоснованности кадровых решений за счет исключения субъективного фактора, что особенно важно при формировании резерва управленческих кадров. Машинное обучение позволяет выявлять скрытые закономерности в карьерных траекториях, поведенческих характеристиках и результатах деятельности сотрудников, что дает возможность раннего выявления управленческого потенциала и прогнозирования его развития.

Кроме того, интеграция ИИ-инструментов в процессы оценки и развития кадрового резерва способствует переходу от статической модели к динамической, где статус резервиста зависит не от единовременной аттестации, а от постоянного мониторинга компетенций, уровня вовлеченности, готовности к обучению и способности к принятию решений в условиях неопределенности. Это позволяет создать адаптивную систему обновления резерва, гибко реагирующую на потребности организации и изменения внешней среды.

Значимым является и то, что использование ИИ в формировании резерва усиливает прозрачность и подотчетность кадровых процессов, что укрепляет доверие к механизмам карьерного роста в государственной службе и снижает риски восприятия их как закрытых или формальных.

Таким образом, предлагаемый проект ИИ-интеграции не просто дополняет существующие практики кадрового администрирования, а создает принципиально новую модель формирования кадрового резерва, соответствующую логике цифрового государства. Его реализация открывает возможности для масштабируемой, научно обоснованной и стратегически выверенной политики управления кадровым потенциалом.

Обсуждение

Проведенное исследование подтвердило необходимость перехода к инновационным моделям формирования кадрового резерва государственной гражданской службы в условиях цифровой трансформации. Использование современных подходов, основанных на интеграции цифровых технологий, искусственного интеллекта и интеллектуального анализа данных, позволяет повысить объективность оценки персонала, обеспечить проактивное управление человеческим капиталом и сформировать устойчивую систему стратегического развития управленческого потенциала.

Вектор развития заключается в переходе к цифровой модели кадрового резерва, основанной на предиктивной аналитике, персонализированном обучении и сквозном мониторинге потенциала сотрудников. Такие подходы реализуются, например, в пилотных проектах Минтруда РФ, где разрабатываются цифровые платформы, интегрирующие данные о профессиональном развитии, результатах аттестаций и карьерных предпочтениях.

Особое внимание должно быть уделено вопросам оценки эффективности работы кадрового резерва. В качестве метрик могут использоваться: доля резерва, назначенная на руководящие должности, уровень удовлетворенности участников программ, темпы карьерного роста и показатели устойчивости команд после обновления состава.

Международный и отечественный опыт демонстрирует высокую эффективность цифровых инструментов в управлении персоналом, особенно в сфере тестирования, оценки soft skills и прогнозирования карьерного потенциала.

Таким образом, формирование кадрового резерва в государственной службе – это не просто механизм воспроизводства управленческого

персонала, но стратегический инструмент развития кадрового потенциала как ключевого ресурса государственного управления. Его результативность зависит от качества отбора, глубины развития и степени интеграции с другими элементами системы HRM. В условиях цифровой трансформации особую роль приобретают технологии, аналитика и ориентация на устойчивое лидерство.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- [1] Фаткуллина Г. Р. Хоторнский эксперимент // Экономика и социум. 2015. № 1-4 (14). С. 982–985. EDN UBHGFF.
- [2] Хагур Ф. Р., Коблева Э. А. Значение теории потребностей А. Маслоу в современном менеджменте // Научные преобразования в эпоху глобализации : сборник статей международной научно-практической конференции. В 4 частях. Уфа, 01 мая 2017 года. Часть 4. Уфа : Аэтерна, 2017. С. 194–197. EDN YMPDRX.
- [3] Янбухтин И. Н., Канбекова Р. А., Кузяшев А. Н. Вклад Дугласа Макгрегора в развитие теории человеческих отношений // Научный электронный журнал Меридиан. 2020. № 4 (38). С. 90–92. EDN CYWQHY.
- [4] Мозговых А. В. Теория человеческого капитала Г. Беккера // Тарифное регулирование и экспертиза. 2018. № 2. С. 27–30. EDN NCSHLW.
- [5] Овчинников С. А. Управление по целям как парадигма современного менеджмента (Питер Друкер и развитие его идей) // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2013. № 6 (107). С. 30–41. EDN QAGTOJ.
- [6] Косоруков А. А. Технологии искусственного интеллекта в современном государственном управлении // Социодинамика. 2019. № 5. С. 43–58. DOI 10.25136/2409-7144.2019.5.29714. EDN PLDBPY.
- [7] Логунова И. В. Формирование инновационных подходов к управлению человеческими ресурсами организации // Экономинфо. 2018. Т. 15, № 1. С. 32–36. EDN LBVMVN.
- [8] Васько А. В., Каграманова Т. И. Инновационное управление человеческими ресурсами. Совершенствование HR-менеджмента в России // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 11 (67). С. 508–511. EDN XRNNKX.
- [9] Абакаева М. И. Тренды в инновационном управлении человеческими ресурсами // Экономические системы. 2023. Том 16, № 4 (63). С. 136–142. DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-4-136-142.
- [10] Кононенко К. О. Сравнительный анализ практик становления цифрового государственного управления // Государство и бизнес. Направления социально-экономического развития : материалы XV Международной научно-практической конференции. В 2-х томах. Санкт-Петербург, 26–27 апреля 2023 года. Санкт-Петербург : Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2023. С. 196–204. EDN EAWZJC.
- [11] Петух А. В., Коргина О. А. Особенности современной кадровой политики в условиях цифровизации экономических процессов // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 2 (46). С. 428–435. EDN WMBYWA.
- [12] McDonnell A., Lamare R., Gunnigle P., Lavelle J. Developing Tomorrow's Leaders – Evidence of Global Talent Management in Multinational Enterprises // Journal of World Business. 2010. Vol. 45, No. 2. P. 150–160. DOI 10.1016/j.jwb.2009.09.015.
- [13] Ясинская И. А., Сладкова Н. М., Петрова С. А. Современные подходы и тенденции формирования и развития кадрового потенциала государственной службы с учетом зарубежного опыта // Экономика труда. 2022. Т. 9, № 2. С. 377–398. DOI 10.18334/et.9.2.114280.
- [14] Hassan S. Does Fair Treatment in the Workplace Matter? An Assessment of Organizational Fairness and Employee Outcomes in Government // The American Review of Public Administration. 2013. Vol. 43, No. 5. P. 539–557. DOI 10.1177/0275074012447979.
- [15] Getha-Taylor H., Fowles J., Silvia C., Merritt C. Considering the Effects of Time on Leadership Development: A Local Government Training Evaluation // Public Personnel Management. 2015. Vol. 44, No. 3. P. 295–316. DOI 10.1177/0091026015586265.
- [16] Фатеева Н. Б., Петрякова С. В., Чупина И. П. [и др.]. Искусственный интеллект в HR-процессах // Право и управление. 2022. № 10. С. 31–35. DOI 10.24412/2224-9125-2022-10-31-35. EDN CKNCUN.
- [17] Сувалова Т. В., Ашурбеков Р. А. Перспективы применения искусственного интеллекта в отечественных и зарубежных рекрутинговых компаниях // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. Т. 7, № 6. С. 71–75. DOI 10.12737/article_5c17765624e826.76329373. EDN YWHMRV.
- [18] Опарина Н. Н., Панова Е. А. «Лидеры России» как инструмент рекрутирования государственных менеджеров нового поколения // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. Т. 8, № 1. С. 19–24. DOI 10.12737/article_5c504c4fc80b01.74072495. EDN ZAKNFZ.
- [19] Кабытов П. П., Стародубова О. Е. Влияние цифровизации на реализацию полномочий органов исполнительной власти // Журнал российского права. 2020. № 11. С. 113–126. DOI 10.12737/jrl.2020.136. EDN HJECYR.
- [20] Коломийцев Е. А., Петров С. В. Инновационные технологии в управлении персоналом // Компетентность/Competency (Russia). 2020. № 5. С. 37–41. DOI 10.24411/1993-8780-2020-10506.

REFERENCES

- [1] Fatkullina, G. R. (2015) The Hawthorne experiment. *Ekonomika i socium*, 1-4 (14), pp. 982–985. <https://elibrary.ru/ubhgff>.
- [2] Hagur, F. R., Kobleva, E. A. (2017) The significance of A.Maslow's theory of needs in modern management. *Scientific transformations in the era of globalization : collection of articles of the international scientific and practical conference: in 4 parts, Ufa, May 01. Volume Part 4*. Ufa, Aeterna, pp. 194–197. <https://elibrary.ru/ympdrx>.
- [3] Yanbukhtin, I. N., Kanbekova, R. A., Kuzyashev, A. N. (2020) Douglas MacGregor's contribution to the development of the theory of human relations. *Scientific electronic journal Meridian*, (4), pp. 90–92. <https://elibrary.ru/cywqhy>.
- [4] Mozgovykh, A. V. (2018) Theory of human capital by G. Becker. *Tariff regulation and expertise*, (2), pp. 27–30. <https://elibrary.ru/ncshlw>.
- [5] Ovchinnikov, S. A. (2013) Management by goals as a paradigm of modern management (Peter Drucker and the development of his ideas). *RSUH/RGGU bulletin. Series Economics. Management. Law*, (6), pp. 30–41. <https://elibrary.ru/qagtoj>.
- [6] Kosorukov, A. A. (2019) Artificial intelligence technologies in modern public administration. *Sociodynamics*, (5), pp. 43–58. <https://doi.org/10.25136/2409-7144.2019.5.29714>. <https://elibrary.ru/pldbpy>.
- [7] Logunova, I. V. (2018) Formation of innovative approaches to the management of human resources of the organization. *Econominfo*, 15 (1), pp. 32–36. <https://elibrary.ru/lbbmvn>.
- [8] Vasko, A. V., Kagramanova, T. I. (2016) Innovative human resource management. Improving HR management in Russia. *Modern scientific research and innovation*, (11), pp. 508–511. <https://elibrary.ru/xrnnkx>.
- [9] Abakaeva, M. I. (2023) Trends in innovative human resource management. *Economic systems*, 16 (4), pp. 136–142. <https://doi.org/10.29030/2309-2076-2023-16-4-136-142>. <https://elibrary.ru/dvhwba>.
- [10] Kononenko, K. O. (2023) Comparative analysis of the practices of digital public administration formation. *Government and business. Directions of socio-economic development: Proceedings of the XV International Scientific and Practical Conference. In 2 volumes, St. Petersburg, April 26–27*. Saint Petersburg, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, pp. 196–204. <https://elibrary.ru/eawzjc>.
- [11] Petokh, A. V., Korgina, O. A. (2023) Features of modern personnel policy in the context of digitalization of economic processes. *Natural humanitarian studies*, (2), pp. 428–435. <https://elibrary.ru/wmbywa>.
- [12] McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., Lavelle, J. (2010) Developing Tomorrow's Leaders – Evidence of Global Talent Management in Multinational Enterprises. *Journal of World Business*, 45 (2), pp. 150–160. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.015>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951609000765>.
- [13] Yasinskaya, I. A., Sladkova, N. M., Petrova, S. A. (2022) Modern approaches and trends in the formation and development of the personnel potential of the civil service, taking into account foreign experience. *Russian Journal of Labor Economics*, 9 (2), pp. 377–398. <https://doi.org/10.18334/et.9.2.114280>. <https://elibrary.ru/qgvhya>.
- [14] Hassan, S. (2013) Does Fair Treatment in the Workplace Matter? An Assessment of Organizational Fairness and Employee Outcomes in Government. *The American Review of Public Administration*, 43 (5), pp. 539–557. <https://doi.org/10.1177/0275074012447979>. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0275074012447979>.
- [15] Getha-Taylor, H., Fowles, J., Silvia, C., Merritt, C. (2015) Considering the Effects of Time on Leadership Development: A Local Government Training Evaluation. *Public Personnel Management*, 44 (3), pp. 295–316. <https://doi.org/10.1177/0091026015586265>. https://www.researchgate.net/publication/277929733_Considering_the_Effects_of_Time_on_Leadership_Development_A_Local_Government_Training_Evaluation.
- [16] Fateeva, N. B., Petryakova, S. V., Chupina, I. P., Alimardanova, N. A. (2022) Artificial intelligence in HR processes. *Law and Management*, (10), pp. 31–35. <https://doi.org/10.24412/2224-9125-2022-10-31-35>. <https://elibrary.ru/ckncuh>.
- [17] Suvalova, T. V., Ashurbekov, R. A. (2018) Prospects for the use of artificial intelligence in domestic and foreign recruiting companies. *Management of the personnel and intellectual resources in Russia*, 7 (6), pp. 71–75. https://doi.org/10.12737/article_5c17765624e826.76329373. <https://elibrary.ru/ywhmrw>.
- [18] Oparina, N. N., Panova, E. A. (2019) «Leaders of Russia» as a tool for recruiting new generation government managers. *Management of the personnel and intellectual resources in Russia*, 8 (1), pp. 19–24. https://doi.org/10.12737/article_5c504cafc80b01.74072495. <https://elibrary.ru/zaknfz>.
- [19] Kabytov, P. P., Starodubova, O. E. (2020) The Impact of Digitalization on the Implementation of the Executive Authorities' Powers. *Zhurnal rossijskogo prava = Journal of Russian Law*, (11), pp. 113–126. <https://doi.org/10.12737/jrl.2020.136>. <https://elibrary.ru/hjecyr>.
- [20] Kolomyitsev E. A., Petrov, S. V. (2020) Innovative technologies in personnel management. *Kompetentnost'/Competency (Russia)*, (5), pp. 37–41. <https://doi.org/10.24411/1993-8780-2020-10506>. <https://elibrary.ru/huvokx>.