

# Управление кадровым резервом федеральной налоговой службы в условиях цифровизации: проблемы и решения

**Чуб Анна Александровна**

доктор экономических наук, доцент

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», г. Москва, Россия.

E-mail: aachub@fa.ru

**Долженкова Юлия Вениаминовна**

доктор экономических наук, доцент

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», г. Москва, Россия.

E-mail: yvdolzhenkova@fa.ru

**Королёва Татьяна Александровна**

студент, ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», г. Москва, Россия.

начальник отдела кадров, Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы РФ №51, г. Москва, Россия.

E-mail: 210391@fa.ru

**Аннотация.** В настоящее время в большинстве учреждений государственной гражданской службы наблюдается дефицит высококвалифицированных руководящих кадров. Это обстоятельство негативным образом отражается на качестве услуг, предоставляемых населению и бизнесу, а также значительно снижает скорость решения одной из важнейших стратегических целей РФ по формированию цифровой экономики. Многолетний отечественный опыт свидетельствует о том, что система кадрового резерва является перспективным инструментом решения проблемы кадрового дефицита на государственной гражданской службе. При этом проведенный литературный обзор показал, что перечень научных работ, посвященных оценке текущего состояния кадрового резерва как в государственных, так и коммерческих организациях крайне ограничен, а исследования по проблемам его адаптации к современным цифровым реалиям фактически отсутствуют. Гипотеза исследования: внедрение современных цифровых технологий позволит повысить эффективность действующей системы кадрового резерва государственных гражданских служащих. Цель исследования: на примере Федеральной налоговой службы Российской Федерации (ФНС РФ) выявить основные проблемы, снижающие эффективность управления кадровым резервом на государственной гражданской службе и предложить направления их решения на основе современных цифровых технологий. Методами исследования выступили исторический метод, а также анализ нормативно-правовой базы, регламентирующей процессы формирования и управления кадровым резервом на государственной гражданской службе в целом и в Федеральной налоговой службе, в частности. В качестве информационной базы использован электронный фонд правовых и нормативно-технических документов официального портала «Кодекс». Результаты и выводы. В ходе поэтапного анализа процесса формирования и использования кадрового резерва ФНС РФ выявлено, что основными проблемами, затрудняющими его эффективное функционирование, являются информационная асимметрия, непрозрачность процедур конкурсного отбора для кандидатов и последующего назначения на вакантные должности для резервистов. Сделан вывод, что указанные проблемы снижают мотивацию желающих принять участие в кадровом резерве. В качестве ключевых цифровых решений по нивелированию выявленных проблем предложено использование облачных технологий, чат-ботов, а также встраивания в работу сайта ФНС РФ действующих алгоритмов, применяемых на портале Государственных услуг Российской Федерации. В целях повышения мотивации к участию в кадровом резерве рекомендовано использовать методы материального и нематериального стимулирования, а также инструменты геймификации.

**Ключевые слова:** человеческие ресурсы, цифровизация, государственная гражданская служба, федеральная налоговая служба, кадровый резерв, управление кадровым резервом, конкурсный отбор

**JEL codes:** M51, J23

**Для цитирования:** Чуб, А.А. Управление кадровым резервом федеральной налоговой службы в условиях цифровизации: проблемы и решения / А.А. Чуб, Ю.В. Долженкова Т.А. Королёва . - Текст : электронный // Теоретическая экономика. -

2023 - №4. - С.76-88. - URL: <http://www.theoreticaleconomy.ru> (Дата публикации: 30.04.2023)

## **Введение**

В современных условиях цифровизации общественных отношений в российской экономике идут активные процессы формирования нового технологического уклада, в основе которого лежат знания и информационные ресурсы, а ключевым фактором производства становятся цифровые данные, обработка и использование которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяет существенно повысить эффективность различных видов производства, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг.

Таким образом, в рамках цифровой экономики знания и информация выступают в качестве ключевых драйверов социально-экономического роста, в связи с чем увеличивается ценность человека как их генератора, носителя и хранителя. В результате человек превращается в объект долгосрочных инвестиций, а у любой организации повышается заинтересованность в продлении периода, когда каждый работник может вести активную профессиональную деятельность, обеспечивая реализацию стратегических целей компании и общества в целом, а также удовлетворение своих личных потребностей.

Принимая во внимание, что на основании положений утвержденной Стратегии национального развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы развитие человеческого потенциала выступает одним из стратегических национальных приоритетов России, необходимость трансформации системы управления человеческими ресурсами (УЧР) под стандарты и запросы цифрового общества как на государственном, так и организационном уровнях является крайне актуальной задачей.

Особую значимость указанная задача приобретает в рамках системы государственной гражданской службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации, работающих в должностях, учреждаемых для профессионального обеспечения выполнения государственными органами задач и функций по удовлетворению общественных потребностей. Следует отметить, что в последние 15 лет доля занятых в сфере государственного управления и социального обеспечения имеет тенденцию к снижению (рис. 1). Данный тренд можно объяснить, во-первых, общегосударственным подходом, ориентированным на сокращение аппарата госслужащих, а, во-вторых, высокой текучестью кадров, когда молодые специалисты, поступившие на государственную гражданскую службу, набираются опыта, нарабатывают необходимые профессиональные знания и личностные компетенции, и, далее, уходят на работу в бизнес-структуры, где заработная плата значительно выше, чем в бюджетных учреждениях.

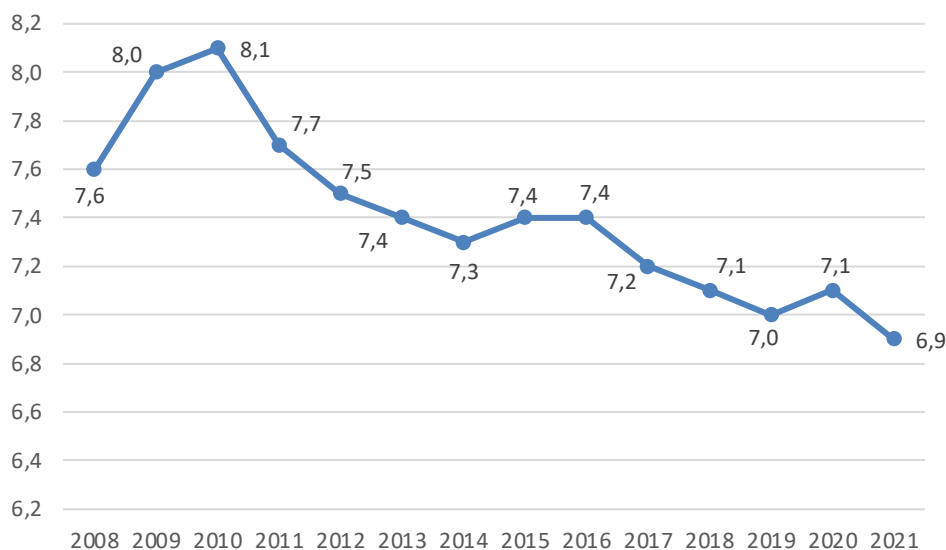
В результате влияния указанных процессов формируется дефицит руководящих кадров среднего звена (особенно остро проявляющийся в региональных отделениях учреждений государственной гражданской службы), что отрицательно сказывается на качестве услуг, оказываемых населению и бизнесу, а также значительно снижает скорость перехода к цифровой экономике.

## **Основная часть**

В рамках поиска возможного решения обозначенных проблем авторами сформулирована следующая гипотеза исследования: система кадрового резерва является перспективным ресурсом, который в современных социально-экономических и социокультурных условиях может трансформироваться в действующий инструмент, позволяющий успешно решить проблему кадрового дефицита и задачи по адаптации кадрового состава государственной гражданской службы к эффективной работе, в том числе, в условиях цифровой среды.

Под кадровым резервом государственной гражданской службы в настоящей работе будет пониматься потенциально активная и подготовленная часть государственных гражданских служащих, а также граждан, желающих поступить на государственную гражданскую службу, имеющая соответствующие профессиональные и личностные компетенции, способная и желающая

замещать вышестоящие должности, а также проходить планомерную подготовку для занятия вакантных мест более высокой квалификации.



**Рисунок 1.** Доля занятых по виду экономической деятельности «Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение», %

Источник: составлено авторами по [1, С. 48]

Гипотеза сформулирована на основе изучения работ российских авторов [2-5], а также исторического опыта, подтвердившего, что система кадрового резерва, заложенная еще в 1921 году на X съезде Российской коммунистической партии путем принятия решения о создании специальных учебных заведений по подготовке высококвалифицированных кадров для партийных и советских органов управления [6, С. 349], несмотря на наличие некоторых перекосов, доказала свою эффективность в формировании необходимого стране «кадрового резерва» как в советский период [7, С. 5-6], так и в сложные перестроечные годы, когда «традиционные формы оценки кадрового потенциала (собеседование, отчеты, аттестация, рассмотрение характеристик и др.) были дополнены социологическими методами (анкетный и социометрический опрос, экспертные оценки, контент-анализ личных дел и биографий, протоколов собраний и заседаний) и психологическими методиками исследования личностных особенностей работников (психологические тесты, опросники, шкалы и пр.). Стала активно применяться электронно-вычислительная техника» [8, С. 12].

На современном этапе управление кадровым резервом сопряжено с рядом организационно-управленческих и практических проблем, которые представлены в таблице 1.

**Таблица 1** – Проблемы практической реализации современного управления кадровым резервом

Теоретический тезис	Практическая реализация
Субъект управления, следуя своей рациональной инструментальной логике, для сохранения целевого переназначения организации формирует кадровый резерв, чтобы обеспечить конкурентоспособность организации и получить прибыль	Статистика показывает очень низкий процент назначения резервистов на должности, что явно противоречит исходному инструментальному предназначению
Управление кадровым резервом формирует рационально организованную программу подготовки резервистов, чтобы повысить их готовность к будущим должностям	На практике программы подготовки кадрового резерва оказываются затянутыми, длительными, что явно противоречит стремлению подготовить такой резерв, который бы в нужное время и

Теоретический тезис	Практическая реализация
	в нужном месте мог реализовать единство деятельности для достижения единства цели организации при рациональном использовании ресурсов
Кадровый резерв формируется с учетом стратегии развития организации	На практике происходит потеря связи с бизнес-процессами
Управление кадровым резервом предстает как прогрессивная модель карьерного развития персонала	На практике оказывается, что управление кадровым резервом – это не более чем дань традиции, определенная ритуальная, а иногда – рутинная, практика в сфере трудовых отношений, что явно противоречит инструментальному предназначению организации

Источник: Составлено авторами по [9]

Учитывая поставленный федеральным Правительством курс на цифровизацию, представляется, что одним из возможных направлений по решению указанных проблем может выступить полная или частичная цифровизация процессов формирования и управления кадровым резервом, под которой целесообразно понимать перевод в виртуальное пространство части программ обучения и взаимодействия между резервистами и их наставниками (тьюторами, менторами), а также автоматизацию процессов оценки выполнения индивидуальных карьерных планов, процессов сбора информации об успешности резервистов для формирования базы данных с применением технологий больших данных (Big Data) [10]. Также отдельные эксперты в качестве наиболее перспективных направлений цифровизации сферы УЧР, включая кадровый резерв, выделяют кадровое администрирование и обучение [11, 59].

В целом, следует отметить, что уровень цифровой трансформации государственного сектора российской экономики достаточно высок (рисунок 2).

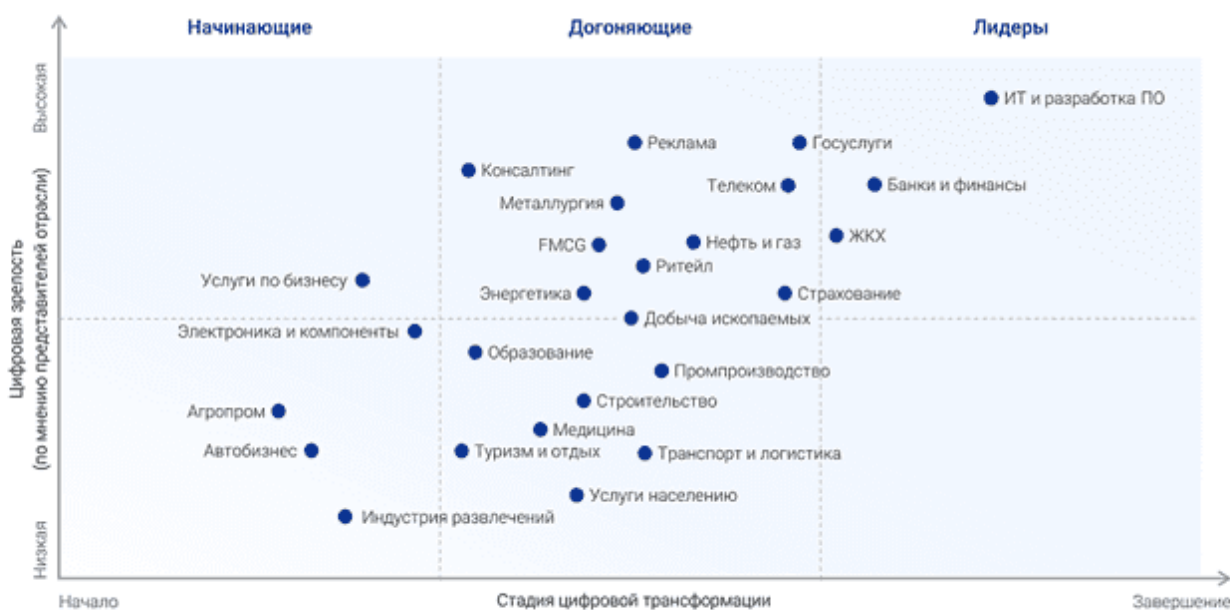


Рисунок 2 – Направления цифровой трансформации по отраслям и уровню зрелости в Российской Федерации

Источник: [12]

Однако цифровизация системы управления персоналом в настоящее время не является приоритетным направлением для большинства как государственных, так и частных хозяйствующих субъектов России. Данные рисунка 3 демонстрируют, что только 23% организаций рассматривают возможность использования или уже внедрили отдельные цифровые продукты в сфере кадрового менеджмента.



**Рисунок 3.** Приоритеты российских организаций в сфере цифровизации

Источник: Источник: [12]

Таким образом, цифровая трансформация системы управления человеческими ресурсами в целом, и управления кадровым резервом в частности, в настоящее время проходит недостаточно быстрыми темпами, что стоит связать с сильной приверженностью всей системы УЧР к классическим «бумажным» вариантам. Однако видоизменение требований к сотрудникам как коммерческих организаций, так и учреждений государственной гражданской службы в части повышения их квалификационного уровня и расширения имеющихся компетенций (в том числе, цифровых) указывает на то, что в ближайшей перспективе на первый план будет выходить персонификация кадрового менеджмента, в связи с чем управление кадровым резервом перейдет на новый уровень и потребует внедрения цифровых технологий.

Описывая ситуацию с цифровизацией системы управления человеческими ресурсами Федеральной налоговой службы (ФНС) Российской Федерации следует указать, что в целом она аналогична описанной выше общероссийской ситуации. Так, внедрение цифровых решений в деятельность ФНС характеризуется наличием определенных достижений. По словам премьер-министра России М.В. Мишустина: «Сегодня такие понятия, как клиентоцентричность, интернет вещей, облачные решения, дата-центры, большие данные, клиентский путь и многие другие у всех на слуху. Но совсем недавно это были новейшие решения, не слишком распространенные, а от того еще более интересные. Однако в ФНС понимали, что это технологии будущего и начали внедрять их первыми, используя в разработках для налоговой системы на пять-семь лет раньше, чем о них становилось широко известно. Подобный подход позволил добиться высоких результатов» [13].

В качестве примеров наиболее успешных цифровых решений, внедренных Федеральной налоговой службой на текущем этапе цифровой трансформации, можно отметить:

- онлайн-кассы (цифровое решение, внедренное в торговой деятельности и позволяющее мгновенно осуществлять передачу необходимой информации о полученной выручке, сформировать необходимые чеки, воспользоваться QR-кодами для оплаты и т.д.);
- дата-центры, которые применяются в качестве инновационного инструмента обработки всех

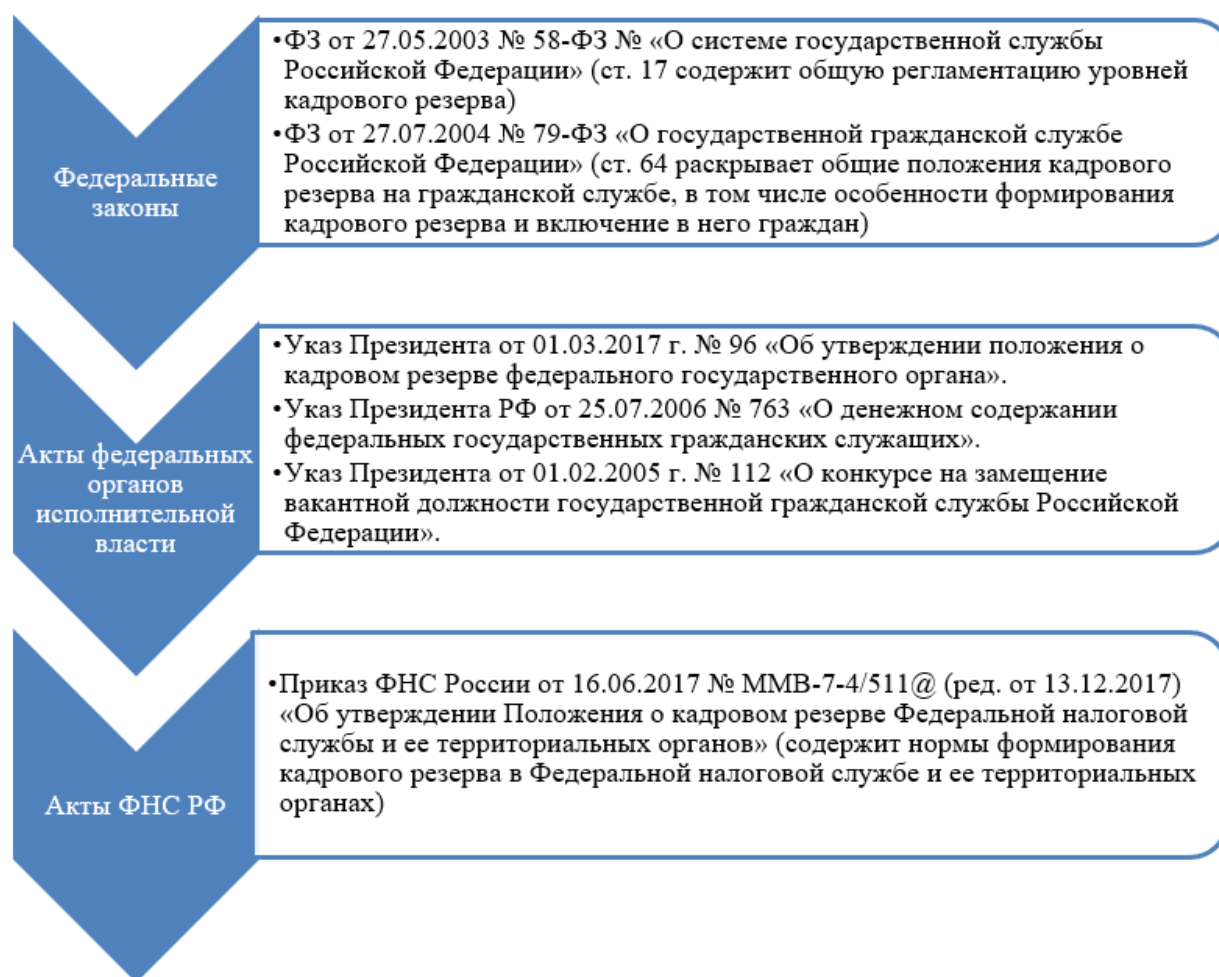
данных, запросов и информации;

- сервисы для граждан, которые оплачивают налог на профессиональный доход (самозанятые), в частности, внедрение биометрических данных клиентов, использование больших данных, платформенных решений и др. Помимо этого, Федеральной налоговой службой внедрен специальный открытый API-интерфейс, посредством которого различные российские организации могут интегрировать функциональные возможности приложения «Мой налог» в свои программные продукты и сервисы [13].

Однако цифровизация в сфере УЧР, в том числе, в системе кадрового резерва, в анализируемом федеральном органе исполнительной власти фактически не произведена.

В целях изучения причин, препятствующих активации внедрению цифровых технологий в деятельность по управлению кадровым резервом ФНС, а также формирования предложений по их преодолению, кратко опишем саму систему.

На рисунке 4 представлены основные нормативно-правовые акты, регламентирующие вопросы создания и функционирования системы кадрового резерва ФНС РФ.



**Рисунок 4.** Иерархия нормативных правовых актов, регламентирующих систему управления кадровым резервом ФНС России

Источник: составлено авторами по результатам собственных исследований электронного фонда правовых и нормативно-технических документов официального портала «Кодекс» URL: <https://docs.cntd.ru/> (дата обращения 08.04.2023)

В настоящее время кадровый резерв формируется в центральном аппарате ФНС России и в каждом из территориальных налоговых органов в отдельности из расчета 5% от предельной численности персонала. При этом формированием кадрового резерва в центральном аппарате Федеральной налоговой службы занимается начальник Управления кадров, а в территориальных

подразделениях – руководители структурных подразделений, на которых возложены функции кадрового обеспечения.

Согласно законодательству, на зачисление в кадровый резерв ФНС могут претендовать следующие лица: граждане, желающие поступить на гражданскую службу, гражданские служащие, которые желают продвинуться по карьерной лестнице и гражданские служащие, увольняемые со службы.

Процессы формирования кадрового резерва достаточно подробно рассмотрено в научной литературе [14-17]. Особенностью авторского анализа, представленного в рамках настоящей статьи, является выделение этапов управления кадровым резервом Федеральной налоговой службы РФ в четком соответствии с нормативно-правовой базой (рис. 5).



**Рисунок 5.** Этапы формирования и использования кадрового резерва ФНС РФ

Источник: составлено авторами по Приказ ФНС России от 16.06.2017 № ММВ-7-4/511@ (ред. от 13.12.2017) «Об утверждении Положения о кадровом резерве Федеральной налоговой службы и ее территориальных органов» // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_219572/d27bfba9a284cbbс130с58ес599еа213518afb72/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_219572/d27bfba9a284cbbс130с58ес599еа213518afb72/) (дата обращения: 20.04.2023).

Далее последовательно опишем проблемы, возникающие на каждом из указанных этапов. При этом рассмотрены будут не все имеющиеся «узкие места», а только те, решение или нивелирование которых возможно на основе применения цифровых технологий.

На первом этапе объявления о проведении набора в кадровых резерв ФНС России у заинтересованных лиц, которыми, прежде всего, выступают граждане, желающие поступить на гражданскую службу, возникают трудности в процессе поиска необходимой информации. Хотя в соответствии с нормативными правовыми актами данные о проведении конкурса на пополнение кадрового резерва размещаются на официальном сайте Федеральной налоговой службы Российской Федерации (<https://www.nalog.gov.ru>), на практике претендентам, не знакомым с навигацией сайта ФНС, найти их достаточно сложно. В целях решения указанной проблемы предлагается сделать на сайте отдельную вкладку «Кадровый резерв», используя в качестве примера сайт Госслужбы ([gossluzhba.gov.ru](http://gossluzhba.gov.ru)).

Переходя к характеристике проблем второго этапа, в рамках которого происходит подача соискателями заявления, следует отметить, что его представление вместе с соответствующим комплектом документов осуществляется в электронном виде через официальный портал ФНС России. Однако последующие процедуры регистрации, проверки соответствия и передачи в конкурсную комиссию реализуются отдельными уполномоченными специалистами без использования каких-либо автоматических инструментов сбора и обработки данных. В результате после подачи заявления дальнейшее движение документов становится непрозрачным для конкурсантов, что, с одной стороны, вызывает у них ненужный стресс, а с другой, – влечет дополнительную нагрузку на уполномоченных сотрудников, вынужденных не только в «ручном режиме» проводить необходимые манипуляции с документами, но и отвечать на поступающие от соискателей вопросы относительно текущей ситуации с их заявлениями. Представляется, что решить указанную проблему возможно путем встраивания в работу сайта ФНС России уже разработанных алгоритмов, которые применяются на портале Государственных услуг Российской Федерации при приеме документации для оказания гражданину таких услуг, как выдача паспорта или запись к врачу, когда все этапы движения документов можно видеть в личном кабинете.

Характеризуя третий этап, в рамках которого осуществляется формирование конкурсной комиссии, отметим, что основным методом отбора на включение в кадровый резерв выступает конкурс, который проводит Управление кадров ФНС России, а также кадровые подразделения территориальных налоговых органов. Для его проведения формируется специальная конкурсная комиссия (табл. 2), которая оценивает профессиональные и личностные качества каждого кандидата на соответствие квалификационным требованиям определенной должности. В ходе реализации конкурсной процедуры все члены комиссии получают бюллетени, куда по результатам оценки документов и собеседования заносятся баллы кандидатов, а также приводится краткая мотивировка их выставления. В качестве наиболее эффективного метода отбора в кадровый резерв применяют ассесмент-центр. Однако его используют крайне редко в связи с высоким объемом затрат (в настоящее время процедура реализуется офф-лайн, что влечет дополнительные расходы по оплате командировок, проживания и иных расходов на участие сотрудников).

**Таблица 2** – Состав конкурсной комиссии по включению в кадровый резерв в ФНС России по отдельным субъектам РФ

Состав комиссии	Москва	Санкт-Петербург	Мурманская область
Председатель комиссии	Заместитель руководителя УФНС России по г. Москве	Заместитель руководителя УФНС России по г. Санкт-Петербургу	Заместитель руководителя УФНС России по Мурманской области
Заместитель председателя комиссии	Начальник отдела кадров	Помощник руководителя УФНС России по г. Санкт-Петербургу	Заместитель руководителя УФНС России по Мурманской области
Члены комиссии	Заместитель начальника правового отдела	Начальник отдела кадров, начальник правового отдела, главный государственный налоговый инспектор отдела кадров	Начальник отдела кадров



Состав комиссии	Москва	Санкт-Петербург	Мурманская область
Независимые эксперты	Кандидаты экономических наук, доценты высших учебных заведений	Проректоры, ректоры высших учебных заведений	По согласованию
Председатель общественного совета	Председатель территориального комитета профсоюзной организации работников налоговых органов	—	—
Секретари комиссии	Эксперт-отдела кадров	Главный государственный налоговый инспектор отдела кадров	Главный специалист-эксперт отдела кадров УФНС России по Мурманской области

Источник: составлено авторами по [18]

Одним из «узких мест», возникающих на данном этапе, является то обстоятельство, что действующие составы конкурсных комиссий не учитывают современные тренды кадровой подготовки. Так, например, в комиссию не включен психолог, который смог бы оценить такой значимый для формируемого кадрового резерва в системе государственного управления параметр, как уровень стрессоустойчивости кандидата.

Помимо этого, требования к кандидату на включение в кадровый резерв не учитывают его «деловую репутацию». Представляется, что в состав данного показателя должны входить как минимум две составляющие:

- «гражданская добропорядочность», которая бы характеризовала уровень социальной и финансовой ответственности претендента, выражающейся в своевременной уплате налогов, услуг ЖКХ, исполнении кредитных обязательств и т.д.;

- «цифровой след», который в современных условиях повсеместной цифровизации и постоянного использования различных электронных устройств (смартфонов, планшетов, ноутбуков) для выхода в Интернет и социальные сети позволил бы идентифицировать кандидата как носителя определенного мировоззрения и гражданской позиции.

В рамках государственной службы указанные критерии приобретают особую значимость, характеризуя отношение гражданина к своей роли в обществе, а также описывая его оценку деятельности государства. Таким образом, введение параметра «деловая репутация» в перечень необходимых требований к кандидату в кадровый резерв ФНС России позволит избежать различных провокационных ситуаций, в том числе: ненадлежащего исполнения должностных обязанностей, использования служебного положения в целях тиражирования взглядов или лоббирования взглядов, расходящихся с официальной государственной политикой, коррупции, казнокрадства и т.д.

В качестве цифрового решения обозначенных выше проблем третьего этапа формирования кадрового резерва предлагается:

- проведение оценки кандидатов в кадровый резерв методом ассесмент-центра в онлайн формате [19];

- использование чат-ботов, запрограммированных на сбор информации о кандидате путем анализа социальных сетей и других информационных ресурсов, а также проведение первичных психологические тестов на стрессоустойчивость.

На следующем этапе информирования кандидатов о результатах конкурса в настоящее время существует проблема отсутствия прозрачности решений конкурсной комиссии. Ввиду того, что

доведение информации о результатах конкурса, а также о кандидатах, зачисленных в кадровый резерв, осуществляется путем ее публикации на официальном сайте ФНС России, в качестве цифрового решения указанной проблемы представляется целесообразным предложить размещение сведений о выставленных баллах всех кандидатов во вкладке «Кадровый резерв». При этом каждый кандидат, видя общий список претендентов и выставленные им баллы, будет иметь доступ к обоснованию только своих баллов, т.к. указанная информация является данными личного характера.

На этапе обучения граждан, включенных в кадровый резерв, недостаточно широко используются и интернет-технологии, которые бы позволили привлекать квалифицированных преподавателей из любого региона, проводить обмен опытом, а также обучаться, не выезжая из мест проживания, что особенно актуально для ФНС РФ, имеющей разветвленную сеть с большим числом подразделений. Также весьма эффективными, по мнению ряда ученых, с которым нельзя не согласиться, является применение при обучении кадрового резерва инструментов геймификации [20]. Возможными цифровыми решениям указанных проблем могут стать создание электронных обучающих курсов, активизация использования онлайн-платформ (прежде всего отечественных), а также разработка мобильного приложения, которое может использовать большинство инструментов геймификации.

Проблема, возникающая на последнем этапе назначения резервистов на вакантные должности, как и на предыдущем этапе, состоит в непрозрачности данного процесса, когда лицам, включенным в кадровый резерв ФНС России, крайне сложно оценить объективность выбора того или иного кандидата из числа резервистов для замещения открытой позиции.

Это влечет за собой нарушение одного из принципов формирования кадрового резерва на равноправие граждан, в том числе, на доступ к государственной гражданской службе, а также значительно снижает мотивацию участников, так как пребывание в резерве не дает права автоматически занять вакантную должность.

В качестве решения указанной проблемы с помощью цифровых технологий можно использовать зарубежный опыт цифровизации кадрового резерва, и в частности, формирования резерва кадров в открытых кадровых системах на базе облачных технологий. Так, например, в Канаде в период с 2019 по 2021 год был реализован проект «Talent Cloud» (Облако талантов), представляющий собой эксперимент, в ходе которого исследовались новые подходы к поиску, отбору и формированию резерва уникальных специалистов, которые в последующем могли бы работать на Правительство Канады. На базе облачной платформы, которая помогла обеспечить равный доступ к государственной службе и мобильность для любого человека (даже маломобильного), был сформирован список кандидатов, ищущих возможности карьерного роста и развития. Преимущества рассматриваемой облачной системы отражены на рисунке 6.

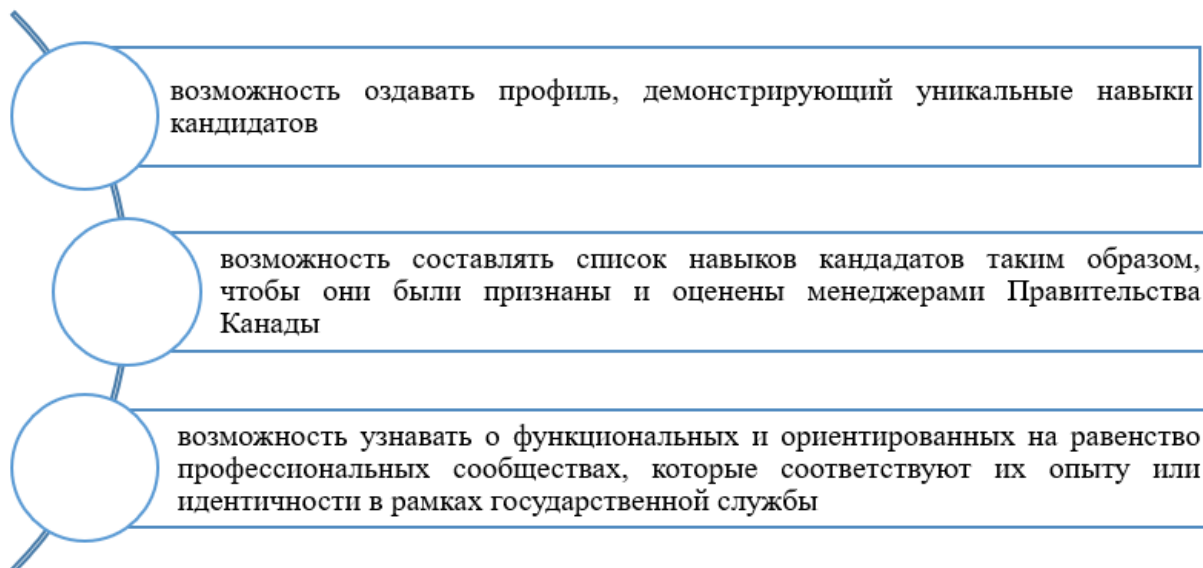
В ходе реализации проекта было повышено качество процесса найма – около 9% всех соискателей из резерва, участвующих в «Talent Cloud», оказались полностью соответствующими квалификационным требованиям и подходящими для получения предложения, что значительно выше, чем в среднем по отрасли. Руководители, опрошенные через один-два года после приема на работу данных специалистов, были удовлетворены качеством подбора и адекватностью интеграции кандидатов в коллектив. Около 95% новых сотрудников остались в Правительстве после окончания планового срока найма. Аналогичные программы реализуются и в других странах. Например, в США – это программа развития навыков сотрудников Министерства внутренней безопасности в целях формирования кадрового резерва лидеров, готовых занять руководящие должности в министерстве [21, С. 387].

Рассмотрев, таким образом, основные этапы управления кадровым резервом Федеральной налоговой службы, в заключение сформулируем некоторые выводы и предложения.

### **Выводы и предложения**

В ходе поэтапного анализа процесса формирования и использования кадрового резерва ФНС РФ выявлено, что основными проблемами, затрудняющими его эффективное функционирование

являются информационная асимметрия, непрозрачность процедур конкурсного отбора для кандидатов и дальнейшего назначения на вакантные должности для резервистов. Сделан вывод, что указанные проблемы снижают мотивацию к участию в кадровом резерве.



**Рисунок 6.** Преимущества канадского цифрового решения формирования кадрового резерва

*Источник: составлено авторами по [21]*

В качестве ключевых цифровых решений по нивелированию выявленных проблем предложено использование облачных технологий, чат-ботов, онлайн-платформ, создание электронных учебных курсов, разработка мобильного приложения, а также встраивание в работу сайта ФНС РФ действующих алгоритмов, применяемых на портале Государственных услуг Российской Федерации.

При этом в целях повышения мотивации кандидатов, желающих поступать на государственную гражданскую службу, а также действующих служащих к участию в кадровом резерве рекомендовано использовать опыт коммерческих компаний, выплачивающих резервистам различные надбавки.

Несмотря на то, что в рамках статьи речь шла о кадровом резерве как инструменте обеспечения ФНС РФ руководящими кадрами, по мнению авторов, следует также обратить внимание на формирование кадрового резерва специалистов, что позволит обеспечивать данное государственное учреждение квалифицированной рабочей силой, повысит лояльность сотрудников, а также даст возможность удержать их на государственной гражданской службе.

Представляется, что вышеизложенные решения, в том числе, цифровые, позволят повысить эффективность системы управления кадровым резервом Федеральной налоговой службы Российской Федерации, а также будут способствовать активизации процессов цифровизации сектора государственных услуг и российской экономики в целом.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). 2022 Стат. сб./Росстат. М., 2022. 155 с.
2. Кочетков В.О., Ризакулиев С.А. Формирование системы кадрового резерва как важнейшее направление реализации кадровой политики организации // Системные технологии. 2018. № 1 (26). С. 39-43.
3. Совершенствование информационного обеспечения системы управления кадрами на основе компетентностного подхода и индивидуального трекинга карьеры государственных гражданских служащих: монография / Н.Ф. Алтухова, А.М. Беляев, В.В. Бондаренко [и др.]. М.: Финансовый университет, 2020. 225 с.
4. Зимин В. А., Елагин А.В. Формирование кадрового резерва в системе государственной гражданской службы региона: монография. Самара: ООО «Научно-технический центр», 2016. 152 с.
5. Лебедева Ю.В. Развитие управленческих компетенций государственных гражданских служащих. Монография. Новосибирск : Изд-во «Золотой колос», 2018. 204 с.
6. Энциклопедия государственного управления в России. М.: Изд-во РАГС, 2008. 520 с.
7. Печерица В.Ф. Деятельность КПСС по подбору, подготовке и Воспитанию партийных кадров на Дальнем востоке (1961-1986 гг. ) : автореферат дис. ... доктора исторических наук : 07.00.01 / Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова. Москва, 1990. 36 с.
8. Бошевский Г.А. Уроки кадровой работы в государственном аппарате периода перестройки // Управленческие науки. 2012. № 3(4). С. 4-13.
9. Аржанухин С.В. Социологический неинституциональный подход к управлению кадровым резервом организации // HumanProgress. 2021. Том 7. № 2. URL: [http://progresshuman.com/images/2021/Tom7\\_2/Arzhanukhin.pdf](http://progresshuman.com/images/2021/Tom7_2/Arzhanukhin.pdf)
10. Калугина М.В., Плутова М.И. Цифровизация процессов управления кадровым резервом // Human Progress. 2020. Том 6. №4. URL: [http://progresshuman.com/images/2020/Tom6\\_4/Kalugina.pdf](http://progresshuman.com/images/2020/Tom6_4/Kalugina.pdf).
11. Колесникова Ю.А., Сафарли М.С. Цифровизация HR процессов: анализ и систематизация опыта использования инструментов // MODERN SCIENCE. 2021. № 1. - С. 57-65.
12. Аналитический отчет на базе опроса представителей российских компаний // Официальный сайт «КомандаА». URL: [https://komanda-a.pro/projects/dtr\\_2020](https://komanda-a.pro/projects/dtr_2020)
13. Цифровизация налоговой системы. URL: <https://www.connect-wit.ru/tsifrovizatsiya-nalogovoj-sistemy.html>
14. Богатырева И.В. Современные тенденции развития системы формирования и подготовки кадрового резерва муниципальных служащих // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. 2018. № 3. С. 52-55.
15. Новикова Ю.О. Формирование кадрового резерва в субъектах Российской Федерации: теория и практика // Кадровик. 2019. № 10. С. 77-86.
16. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом: теория и практика. М., ИНФРА-М, 2014. 278с.
17. Управление карьерным ростом государственных гражданских служащих: Монография / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА\_М, 2020, 246 с.
18. Состав конкурсной комиссии на замещение вакансий // Официальный сайт Федеральной налоговой службы Российской Федерации. URL: [https://www.nalog.gov.ru/rn51/about\\_fts/fts/civil\\_service/work\\_commission/](https://www.nalog.gov.ru/rn51/about_fts/fts/civil_service/work_commission/)
19. Пеша А. В., Шавровская М. Н., Николаева М. А. Ассесмент-центр компетенций онлайн: возможности и методология // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2021. Т. 19, № 2. С. 56-68.
20. Каштанова Е.В., Жгутова Е.А. Применение инструментов геймификации в процессе обучения и развития кадрового резерва // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12. № 1. С. 52-56.

21. 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. Том 9. № 2. С. 377-398.

# Personnel reserve management in the federal tax service: digital problems and solutions

## Chub Anna Alexandrovna

Doctor of Economics, professor,

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

E-mail: aachub@fa.ru

## Dolzhenkova Yulia Veniaminovna

Doctor of Economics, professor,

Financial University under the Government of the Russian Federation, Magnitogorsk, Russia.

E-mail: yvdolzhenkova@fa.ru

## Korolyova Tatiana Alexandrovna

Head of HR-Department,

Interdistrict Inspectorate of the Federal Tax Service of the Russian Federation №51, Moscow, Russia.

E-mail: 210391@fa.ru

**Annotation.** Currently, there is a shortage of highly qualified senior personnel in most institutions of the State civil service. This circumstance negatively affects the quality of services provided to the population and business, and also significantly reduces the speed of solving one of the most important strategic goals of the Russian Federation for the formation of the digital economy. Many years of domestic experience shows that the personnel reserve system is a promising tool for solving the problem of personnel shortage in the state civil service. At the same time, the conducted literature review showed that the list of scientific papers devoted to assessing the current state of the personnel reserve in both state and commercial organizations is extremely limited, and research on the problems of its adaptation to modern digital realities is virtually absent.

The hypothesis of the study: the introduction of modern digital technologies will increase the efficiency of the current system of the personnel reserve of state civil servants.

The purpose of the study: using the example of the Federal Tax Service of the Russian Federation (FTS of the Russian Federation) to identify the main problems that reduce the effectiveness of personnel reserve management in the state civil service and to suggest ways to solve them based on modern digital technologies.

The research methods were the historical method, as well as the analysis of the regulatory framework governing the processes of formation and management of the personnel reserve in the state civil service in general and in the Federal Tax Service in particular.

The electronic fund of legal and regulatory and technical documents of the official portal «Codex» is used as an information base.

Results and conclusions. In the course of a step-by-step analysis of the process of formation and use of the personnel reserve of the Federal Tax Service of the Russian Federation, it was revealed that the main problems hindering its effective functioning are information asymmetry, opacity of competitive selection procedures for candidates and subsequent appointment to vacant positions for reservists. It is concluded that these problems reduce the motivation of those wishing to participate in the personnel reserve. The use of cloud technologies, chatbots, as well as embedding existing algorithms used on the portal of Public Services of the Russian Federation into the work of the website of the Federal Tax Service of the Russian Federation are proposed as key digital solutions for leveling the identified problems. In order to increase motivation to participate in the personnel reserve, it is recommended to use methods of material and non-material incentives, as well as gamification tools.

**Keywords:** human resources; digitalization, state civil service; federal tax service, personnel reserve, personnel reserve management, competitive selection