



ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА В ОРГАНАХ ВЛАСТИ (РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ)

Ольга Владимировна Рогач

Финансовый университет при Правительстве РФ,

Москва, Россия

OVRogach@fa.ru,

ORCID 0000-0002-3031-4575

Для цитирования: Рогач О. В. Эффективность технологии кадрового резерва в органах власти (результаты опроса муниципальных служащих) // Социологическая наука и социальная практика. 2026. Т. 14, № 2. С. 93–112. DOI 10.19181/snsp.2026.14.2.5. EDN VXAZPG.

Аннотация. В статье рассматривается потенциал использования технологии кадрового резерва в формировании долгосрочных карьерных стратегий муниципальных чиновников. Цель исследования заключается в оценке эффективности технологии кадрового резервирования. Анализ основан на данных анкетного опроса муниципальных служащих (n = 3066, 2025 г.). Методика исследования предусматривала выявление наличия и особенностей связи карьерных стратегий респондентов с их восприятием эффективности управленческой технологии кадрового резерва. Установлено наличие деструкций в формировании профессиональной идентичности муниципальных кадров: с увеличением стажа работы в органах власти усиливаются изменения в эмоционально-личностной сфере (зафиксированы признаки профессионального выгорания, усталости, формализма в решении профессиональных задач). При этом карьерная пассивность не позволяет таким специалистам более осознанно подойти к планированию своего профессионального и должностного роста через участие в кадровом резерве. Выявлена амбивалентность карьерных стратегий молодых специалистов: в данной категории муниципальных служащих несколько выше, чем в среднем по выборке, доля респондентов, не задумывающихся о смене сферы трудовой деятельности. С другой стороны, молодые специалисты существенно реже, чем иные муниципальные служащие, планируют построение карьеры в местных органах власти на долгосрочной основе. Результаты исследования показали достаточно низкие оценки респондентами эффективности технологии формирования кадрового резерва – вне зависимости от территориальной принадлежности. Эффективной технология оказывается для служащего, имеющего следующие черты: активность в карьерном планировании, стаж работы от года до 5 лет, высокий уровень мотивации на продолжение службы в выбранном органе муниципальной власти. Не считают эффективной существующую технологию служащие, отличающиеся такими качествами, как: карьерная пассивность и отсутствие желаний продолжать работу в муниципальных органах власти, стаж работы более 10 лет, низкая мотивация и наличие признаков профессионального выгорания.

Ключевые слова: муниципальная служба, кадровый резерв, престиж, карьерные стратегии, профессиональное выгорание, профессионализация управления

Благодарности: автор выражает благодарность доктору социологических наук, профессору Е. В. Фроловой за помощь в организации и проведении исследования

Введение. Обоснование проблемы

Сложность обеспечения высокого качества жизни населения и проактивного развития территорий муниципальных образований определяет внимание учёных и практиков к кадровому корпусу местных органов власти. В научном дискурсе представлены исследования, выявляющие проблемные зоны в разработке профессиональных стандартов [1, с. 274] и профессиональном развитии муниципальных кадров [2, с. 88], карьерных перспективах служащих в органах местной власти [3, с. 55]. В значительной степени современный фокус кадровой работы во властных структурах на местах сосредоточен на оперативных задачах: организации конкурсных процедур, аттестации, ведении личных дел. В меньшей степени наблюдается фокусировка усилий кадровых служб на формировании кадровых резервов как инструмента снижения оттока профессиональных кадров и карьерного развития муниципальных служащих [4, с. 228].

В целом исследования обосновывают необходимость выработки новых подходов в кадровой политике, пересмотр мер профессионального развития специалистов публичных органов власти. Данный вывод коррелирует с тематикой зарубежных исследований последних лет, где обозначены такие приоритеты, как раскрытие личностно-профессионального потенциала чиновников [5, р. 52], стимулирование их мотивации к практикам общественного служения в контексте гуманизации условий работы, оптимизация профессиональных задач и оплаты труда [6, р. 2]. По мнению Т. Клатт и М. Фэйрхолм, кадровые технологии в органах публичной власти должны обеспечивать, с одной стороны, мотивацию муниципальных служащих на долгосрочные карьерные стратегии, с другой – формировать особую политическую культуру, основанную на принципах служения, доминирования этических норм и гуманистических ценностей [7, р. 67]. В развитие данного вывода можно привести результаты опроса муниципальных служащих сельских поселений на севере Швеции, иллюстрирующие наличие зависимости между созданными в органах власти организационными условиями и формированием профессионального самосознания муниципальных кадров [8, р. 1225].

В России появление симптоматики карьерных деструкций на муниципальной службе совпало с реформированием модели местного самоуправления. Сложившееся положение актуализировало значимость использования передовых для сферы управления кадрами инструментов и технологий, нацеленных на повышение привлекательности работы в органах муниципальной власти. Особое внимание экспертов сфокусировалось на потенциале создания кадровых резервов для обеспечения высокого уровня профессионализации

муниципальных служащих. По мнению А. Г. Комиссарова и И. Б. Шебуракова, кадровые резервы становятся определяющим условием оценки «уровня готовности <управленческих кадров> к саморазвитию, к личной и профессиональной мобильности, карьерных ожиданий» [9, с. 7]. Также учёные акцентируют внимание на необходимости изменения кадровых технологий при оценке компетенций «управленцев» для повышения эффективности кадрового отбора в органы власти [10, с. 540].

Новые российские реалии формируют запрос муниципалитетов на устойчивость института муниципальной службы, что может быть достигнуто путём изменения практик формирования и использования кадрового резерва в органах власти. Схожей позиции придерживается и Т. Э. Каллагов, по мнению которого наблюдается противоречивая ситуация в подходах к его формированию [11, с. 87]. Несмотря на то, что данный инструмент кадровой политики в органах власти призван стать «фильтром» отбора не просто профессиональных работников, но кадров новой формации – наиболее способных к эффективному управлению, согласно своим деловым, моральным и этическим качествам, отмечаются дефициты профессиональных компетенций муниципального кадрового корпуса [12]. Дополняя данную точку зрения, В. В. Нестеренко и В. В. Кутько артикулируют значимость формирования кадрового резерва как необходимого условия «обеспечения кадровой преемственности» [13, с. 2], «подготовки компетентных профессиональных кадров» [14, с. 92].

Ряд исследований, проведённых на отечественном эмпирическом материале, посвящён оценке эффективности кадровых процедур на муниципальной службе [15, с. 2]. В частности, рассматриваются такие аспекты кадровой работы, как подбор муниципальных чиновников, развитие их профессиональных компетенций, выстраивание карьерных треков в публичных органах власти. В этом контексте интересны выводы, сделанные Г. М. Шамаровой. По мнению учёного, в муниципалитетах с дефицитами ресурсной базы отмечается и недостаток передовых инструментов кадровой работы, в том числе на самых первых ступенях профессионального развития муниципальных кадров: подбор, привлечение талантливой молодёжи, удержание опытных и высококвалифицированных служащих [16, с. 231]. Указанная дисфункциональность кадровых технологий, отсутствие акцента на возможности кадрового резервирования муниципальных служащих становятся причинами нарушений профессиональной идентичности специалистов, их оттока из органов власти в коммерческий сектор. Минимизация карьерных возможностей в местных органах власти может быть следствием дефицита знаний руководителей местных администраций о кадровых резервах, непонимания последними возможности использования данной кадровой технологии для формирования устойчивых трендов на долгосрочность карьерных установок муниципальных служащих [17, с. 264].

Анализ научного дискурса свидетельствует, что эмпирическое описание потенциала использования кадровых инструментов в органах власти в большей степени представлено примерами государственных структур. Активное

задействование механизмов отбора для замещения вышестоящих должностей на государственной службе трансформировало восприятие резервистов как «запасных игроков» к пониманию этого контингента как «ресурса развития» [18, с. 324]. Вместе с тем указанный подход к отбору наиболее подготовленных кадров не только не воспроизводится в той же мере на уровне современных муниципалитетов, но и не становится действенным инструментом профессионализации кадров.

Стоит отметить, что исторический контекст формирования карьерных траекторий в органах власти предполагал наличие «разветвлённой сети социальных механизмов <их> идеологической и профессиональной подготовки» [19, с. 294]. Однако современные условия прохождения службы имеют скорее стохастический характер в профессиональной мобильности муниципальных кадров. Такой подход иллюстрируется недостаточной прозрачностью механизмов ротации кадров и их резервирования, сужением вариативности стратификационных возможностей в муниципалитетах. В рамках государственных структур управления кастомизация карьерных стратегий имеет элитарную направленность, тогда как на уровне местной власти более перспективным становится расширение каналов политического лидерства [20, с. 37].

Дефициты кадровых технологий в муниципальных органах власти могут рассматриваться в качестве предпосылки ухудшения профессионального самочувствия муниципальных служащих, деградации мотивационных установок, профессиональных ценностей и этических норм данной профессиональной группы. Использование формального подхода в резервировании муниципальных кадров элиминирует значимость профессиональной самоидентификации муниципальных служащих. Так, по мнению Т. Н. Родюковой, трансформация кадровых процедур в формальные шаблоны, которые не отражают требования к соблюдению профессиональной дисциплины на муниципальной службе, становится активатором целого комплекса проблем, снижающих эффективность муниципального управления [21, с. 91].

Методология, методика, цель и эмпирическая база исследования

В социологическом дискурсе изучение резервов органов власти как технологии ротации кадров зачастую связывается с идеями вертикальной и горизонтальной мобильности служащих. В этом контексте теории социальной мобильности представляют существенную методологическую ценность в обосновании функциональной возможности технологии кадрового резерва выступать карьерным лифтом для муниципальных служащих. Согласно П. А. Сорокину, социальную мобильность следует рассматривать как перемещение индивидов внутри социального пространства [22], которое обеспечивает изменение их социального статуса и экономического благосостояния. Такой подход высвечивает преференции участия муниципальных служащих в кадровых резервах, в числе

которых можно выделить: продвижение по должностной лестнице, рост заработной платы, развитие профессиональных компетенций и т. п. По мнению П. А. Сорокина, социальная мобильность индивида интериоризируется в формате горизонтальных и вертикальных перемещений. Поливариантность социальной мобильности муниципальных служащих, как и иной профессиональной группы, может быть проиллюстрирована в выборе индивидом предпочтительных карьерных треков.

В качестве методологической координаты исследования, на данных которого осуществлён анализ, используются положения теории социального действия, которые дополняют объяснение специфики резервирования в части восприятия муниципальными служащими эффективности данной кадровой технологии. Согласно М. Веберу, социальные действия индивида определяются субъективным смыслом и связаны с рациональным выбором средств достижения цели [23], что обуславливает необходимость поиска детерминант востребованности кадровых резервов на муниципальной службе. По мнению учёного, ценностно-рациональная ориентация социального действия отличается осознанным определением индивидом вектора «движения» и осуществлением последовательных шагов по достижению цели. Согласно Т. Парсонсу, сущность социального действия проявляется в таких признаках, как нормативность (связь с общепринятыми нормами и структурами), волюнтаризм (наличие у индивида некоторой свободы выбора) и механизмы [24]. В контексте анализа данных исследования, на котором основаны выводы, представленные в статье, положения теории социального действия М. Вебера и Т. Парсонса применяются к объяснению специфики карьерного планирования на муниципальной службе.

Цель авторского анализа данных исследования заключается в оценке эффективности технологии кадрового резервирования на муниципальной службе, установлении субъективно-личностных факторов, связывающих карьерные стратегии служащих органов власти с их восприятием эффективности упомянутой технологии.

Для сбора эмпирической информации использовался метод анкетного опроса муниципальных служащих. Рекрутирование респондентов для формирования выборки осуществлялось посредством онлайн-рассылки анкеты. Организационную поддержку на этом этапе оказала Всероссийская ассоциация развития местного самоуправления (ВАРМСУ), обеспечив персонализированную рассылку анкет главам муниципальных образований всех регионов Российской Федерации. Отклик получен из муниципальных образований 36 субъектов Российской Федерации. Из остальных субъектов ответа не поступило. Общая численность всех служащих в исполнительно-распорядительных органах муниципальных образований на момент опроса составляла 277,5 тыс. человек, совокупность полученных анкет составляет 3 066 единиц наблюдения, то есть в массиве данных представлен 1,1% общероссийской численности муниципальных служащих. В муниципальных образованиях 36 регионов, предоставивших анкеты, общая численность служащих муниципальных органов власти

составляла 147,6 тыс. человек, 3 066 единиц наблюдения от этого количества составляют 2,1%. Поскольку анкета передавалась через посредника и на самозаполнение, мотивация конкретного человека принять участие в опросе не известна, представлять совокупность анкет как выборку нет оснований. Тем не менее как совокупность, как целевой массив конкретного социально-профессионального профиля населения данные представляют интерес при поисковой, разведывательной стратегии анализа специфики основного массива. Результаты, безусловно, не могут интерпретироваться относительно всей совокупности муниципальных служащих, однако они являются отражением мнений и оценок контингента муниципальных служащих 36 регионов. Это обстоятельство позволяет рассматривать результаты как основу для масштабного опроса этой категории, а также для научной поддержки управленческих инициатив.

Обработка результатов осуществлялась на базе программного обеспечения SPSS.

Социально-демографический портрет опрошенных представлен следующими пропорциями. Возраст респондентов в целом отражает характеристики кадрового состава муниципальной службы: молодёжь (18–25 лет) от общего числа опрошенных составляет только 2,7%, лица в возрасте 26–35 лет – 14,2%, среднего возраста (36–45 лет) – 37,3% и 46–55 лет – 32,5%. Доля респондентов старше 56 лет составила 13,3%. Указанное распределение респондентов по возрасту в целом пропорционально их опыту службы. Минимальный стаж работы в органах местной власти (до 1 года) имеют только 7,4% респондентов, от 1 года до 3 лет – 13,2%, от 3 до 5 лет – 10,6%, от 5 до 10 лет – 18,2%; у большинства респондентов стаж работы составляет 10 лет и более (50,5%). 45,4% из числа опрошенных занимают старшие муниципальные должности. Распределение по иным должностям муниципальной службы – главные, ведущие, младшие специалисты – имеет практически равное представительство: 20,4%, 15,9% и 18,3% соответственно. Территориальное представительство респондентов имеет следующие пропорции: условно равные доли в совокупности респондентов имеют служащие из городов численностью до 50 тыс. человек (34,2%) и сельских поселений (33,3%); доля респондентов из более крупных городских поселений представлена в малых пропорциях: в городах до 100 тыс. человек – 11,8%, до 500 тыс. человек – 9,0%, свыше 1 млн человек – 4,3%. Доля муниципальных служащих из городов с численностью выше миллиона человек составила 7,4%.

Результаты

Согласно полученным данным, треть опрошенных рассматривают муниципальную службу как привлекательную сферу профессиональной деятельности (32,0%). Суммарная доля респондентов, полагающих, что престиж муниципальной службы в современных российских реалиях невысок, составила 38,6%. Примечательно, что 29,4% опрошенных затруднились с ответом. Сложившееся среди муниципальных служащих мнение иллюстрирует наличие деструкций

в развитии института местного самоуправления в целом и формировании профессиональной идентичности муниципальных кадров в частности.

Косвенным свидетельством сделанного вывода становится установленная связь между тональностью ответов респондентов и стажем работы в органах власти: «новички» в целом более позитивно оценивают привлекательность муниципальных органов власти для построения карьеры, тогда как служащие с опытом работы более 10 лет склоняются к противоположному мнению. Для них характерно наличие признаков профессионального выгорания, эмоциональной усталости, формализма в решении профессиональных задач. Ответы респондентов коррелируют с результатами исследований ряда российских авторов: возрастной порог в 45 лет рассматривается как своего рода переломный момент, характеризующийся накоплением усталости от выполнения большого объёма рабочих задач, что мотивирует муниципальных служащих задуматься о смене сферы профессиональной деятельности [25, с. 8]. Полученные данные частично подтверждают сохранение традиционных для кадровой политики местной власти проблемных зон, связанных с консервативностью подходов, отсутствием инноваций в работе с кадровыми резервами. При этом молодые специалисты в возрасте 18–25 лет, имея минимальный опыт работы в муниципальных органах власти, отличаются амбивалентностью карьерных стратегий (см. табл. 1).

Таблица 1

Планы относительно срока пребывания на муниципальной службе респондентов разных возрастных групп, 2025 г., %

Возраст	Планы относительно срока пребывания на муниципальной службе			
	Не задумывались об этом	Планируют остаться надолго	Планируют уйти в ближайшее время	В поиске работы
От 18 до 25 лет	51,8	24,1	18,1	6,0
От 26 до 35 лет	42,8	34,2	17,0	6,0
От 36 до 45 лет	44,5	37,0	12,8	5,7
От 46 до 55 лет	43,7	38,0	13,4	4,9
Старше 56 лет	53,3	28,7	17,2	0,8
По массиву в целом	45,4	35,5	14,3	4,8

С одной стороны, в категории муниципальных служащих в возрасте до 25 лет несколько выше, чем в среднем по совокупности опрошенных, доля респондентов, не задумывавшихся о смене трудовой деятельности (51,8%, что выше средних значений на 6,4 п. п.). Заметим, что в категории респондентов предпенсионного возраста эта доля ещё выше (53,3%). Однако в этом случае речь, скорее всего, идёт о завершении карьеры в органах власти, поэтому сравнение возрастной когорты старше 56 лет с иными возрастными группами не в полной мере релевантно. С другой стороны, молодые специалисты существенно реже,

чем иные муниципальные служащие, планируют построение карьеры в местных органах власти на долгосрочной основе (24,1%, что ниже средних значений на 11,4%). Примечательно, что с возрастом муниципальные служащие всё больше склоняются к долгосрочным карьерным трекам («планирую остаться надолго») и менее склонны к быстрой смене сферы профессиональной деятельности.

Согласно российскому законодательству, приоритетные направления формирования кадрового состава муниципальной службы включают в себя, помимо прочего, применение современных технологий работы. Однако оценка внутренних условий прохождения муниципальной службы, как и социального контекста реализации полномочий муниципальных чиновников, не отличается позитивными трендами. Организационные условия отличаются типичными признаками бюрократических структур: чёткие инструкции (отметили 69,8% опрошенных), большое количество проверок со стороны вышестоящих органов власти (49,7%), при этом доминирующая доля муниципальных служащих отмечает низкий уровень оплаты их труда (85,7%). Отмечается дефицит ресурсов муниципалитета для решения проблем территории (85,3%), недоверие местных жителей (62,9%) и конфликтогенность специфики решаемых задач (67,0%).

Стоит также отметить и дополнительные факторы, которые вынуждают муниципальных служащих задуматься о прекращении карьеры в органах власти. В их числе стойкое негативное восприятие муниципальной службы в общественном сознании: 43,1% опрошенных отмечают деструктивный контент при освещении их работы в СМИ. Новостная повестка служит инструментом формирования малопривлекательного образа муниципального служащего, привязывая негативные нарративы жизни местного сообщества к последствиям неэффективного управления. Зарубежные исследования также акцентируют внимание на негативном контексте общественной оценки эффективности работы муниципальных служащих [26, р. 43], что в совокупности с формализмом кадровой политики способствует оттоку квалифицированных кадров. При этом только 34,4% опрошенных муниципальных служащих отмечают низкий уровень профессионализма сотрудников местных органов власти. Полученное распределение ответов позволяет высветить несколько методологически ценных координат исследования: большинство местных чиновников склонны рассматривать кадровый корпус муниципальной службы как профессионалов в своей области. При этом сложности организационного и социального характера снижают привлекательность общественного служения для большинства муниципальных служащих, формируя у них зоны фрустрации. Схожие выводы о влиянии мотивационных установок на долгосрочность карьерных стратегий в органах власти сделаны в исследовании Н. В. Проказиной [27].

Результаты исследования показали, что 40,0% респондентов отмечают отсутствие возможностей для построения карьеры в органах муниципальной власти, однако мало кто из них придерживается проактивных карьерных стратегий. Возможным решением выявленных проблем могло бы стать изменение существующего подхода к кадровому резервированию на муниципальной службе,

однако в современных реалиях общие оценки муниципальными служащими эффективности данной технологии демонстрируют низкий диапазон (см. рис. 1). В сумме 44,5% опрошенных отмечают ту или иную степень неэффективности использования на муниципальной службе технологии кадрового резерва.

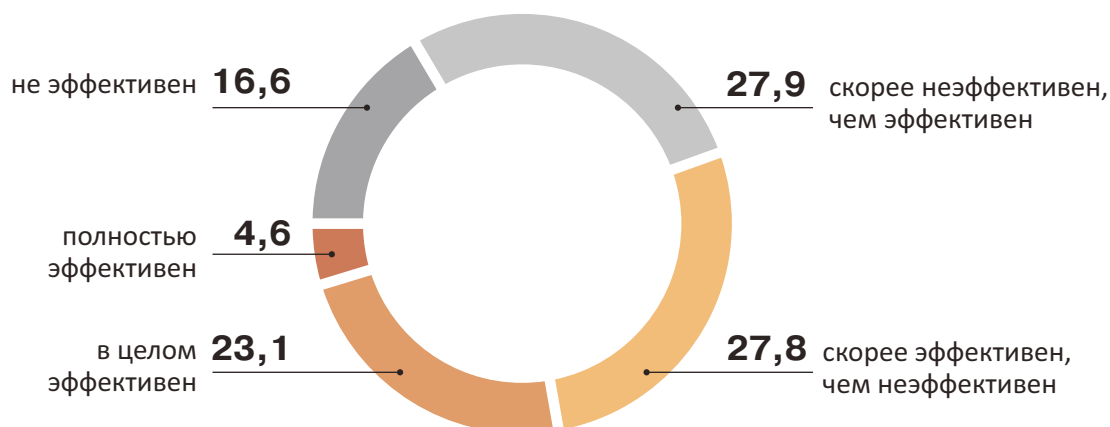


Рис. 1. Оценка респондентами эффективности технологии кадрового резерва муниципальной службы, 2025 г., %

Однако полагаем, что стоит обратить более пристальное внимание на связь оценок эффективности кадрового резерва и карьерных планов муниципальных служащих (см. табл. 2).

Таблица 2

Оценка эффективности технологии кадрового резерва муниципальной службы респондентами с разными карьерными планами, 2025 г., %

Карьерные планы муниципальных служащих	Оценка эффективности кадрового резерва муниципальной службы				
	не эффективен	скорее не эффективен, чем эффективен	скорее эффективен, чем не эффективен	в целом эффективен	полностью эффективен
Хотят «расти» в своём муниципалитете	13,1	21,4	30,2	28,4	6,9
Рассматривают возможность карьерного роста на других уровнях управления (регион, федеральный уровень)	18,7	32,5	25,9	19,9	3,0
Планируют уйти в другую профессиональную сферу	28,9	39,7	18,3	10,6	2,5
Ничего не планируют	14,0	27,3	30,1	24,3	4,3
По массиву в целом	16,6	27,8	27,8	23,1	4,7

Примечание: вопрос не предусматривал ответа «затрудняюсь ответить»

Среди тех опрошенных, кто планирует профессионально расти в своём муниципалитете, выше оценки эффективности использования кадровых резервов на муниципальной службе. При выборе варианта ответа, иллюстрирующего продолжение карьерного роста уже в государственных органах власти, оценки эффективности кадрового резервирования снижаются. Наименьшее признание эффективности кадрового резерва свойственно тем муниципальным служащим, кто планирует уйти в другую профессиональную сферу: «не эффективен» и «скорее не эффективен» выбрали 28,9% и 39,7% респондентов соответственно.

Примечательно, что усреднённые значения демонстрируют те муниципальные служащие, которые отличаются карьерной пассивностью и не строят планов.

Следует также отметить, что косвенным свидетельством эффективности кадровых резервов (или, более широко, – кадровых технологий) выступает показатель текучести кадров. Для предприятий российских отраслей хозяйствования нормой являются показатели от 5 до 10%, однако в органах государственной власти они начинаются с 13%. В органах муниципальной власти, по неофициальным данным, показатель текучести кадров существенно выше. В целом оценки респондентов подтвердили высказанный тезис: в сумме 44,9% муниципальных служащих отметили уровень текучести кадров как высокий (18,2% – высокий, 26,7% – скорее высокий). Только 4,6% опрошенных могут охарактеризовать уровень текучести кадров на муниципальной службе в своём муниципальном образовании как низкий.

В таблице 3 представлены данные о связи оценок текучести кадров и эффективности технологии кадрового резерва.

Таблица 3

Текучесть кадров на муниципальной службе и эффективность кадрового резерва в оценках муниципальных служащих, 2025 г., %

Оценка эффективности кадрового резерва муниципальной службы	Оценка уровня текучести кадров на муниципальной службе				
	высокий	скорее высокий	скорее низкий	низкий	затруднились с ответом
Не эффективен	35,8	31,3	9,0	3,9	20,0
Скорее не эффективен, чем эффективен	21,2	33,0	15,1	1,3	29,4
Скорее эффективен, чем не эффективен	10,0	27,1	20,1	2,7	40,1
В целом эффективен	11,5	19,2	19,4	8,5	41,4
Полностью эффективен	19,4	7,6	16,0	18,8	38,2
По массиву в целом	18,2	26,7	16,5	4,6	34,0

Среди тех муниципальных служащих, кто рассматривает функционирование кадрового резерва как неэффективное, доля высоких оценок текучести

кадров превышает средние значения по выборке на 17,6 п. п. Обратная ситуация складывается среди муниципальных служащих, позитивно оценивающих технологию кадрового резерва («полностью эффективен»). Чаше чем в среднем по массиву они оценивали уровень текучести кадров на муниципальной службе, как низкий – 18,8% при среднем значении в 4,6%. Наличие связи между карьерными планами муниципальных служащих, в том числе выхода из своей профессиональной сферы, и эффективностью технологий резервирования в органах власти требует пересмотра методов и инструментов работы с кадровым резервом на муниципальной службе.

Влияние социально-демографического профиля респондентов на оценки эффективности кадрового резерва показало наличие следующих взаимосвязей (см. табл. 4).

Таблица 4

Оценка эффективности кадрового резерва муниципальных служащих с разным социально-демографическим профилем, 2025 г. %

Социально-демографические характеристики муниципальных служащих	Оценка эффективности кадрового резерва муниципальной службы				
	не эффективен	скорее не эффективен, чем эффективен	скорее эффективен, чем не эффективен	в целом эффективен	полностью эффективен
<i>Возраст</i>					
От 18 до 25 лет	13,3	16,9	31,3	26,5	12,0
От 26 до 35 лет	14,0	25,2	31,0	22,7	7,1
От 36 до 45 лет	17,6	28,4	27,4	23,0	3,6
От 46 до 55 лет	16,9	29,1	28,2	21,2	4,6
Старше 56 лет	16,5	28,3	23,6	27,5	4,1
<i>Стаж</i>					
До 1 года	8,4	15,0	30,5	38,1	8,0
От 1 года до 3 лет	14,5	24,9	27,3	27,6	5,7
От 3 до 5 лет	14,1	29,1	28,5	23,9	4,4
От 5 до 10 лет	15,9	26,1	30,8	22,5	4,7
Более 10 лет	19,1	30,9	26,3	19,7	4,0
<i>Муниципальные служащие</i>					
Главные	18,2	30,2	23,0	25,3	3,3
Ведущие	20,4	29,8	25,3	21,6	2,9
Старшие	16,0	26,7	29,5	22,5	5,3
Младшие	13,0	26,3	31,0	23,1	6,6

Окончание таблицы 4

Социально-демографические характеристики муниципальных служащих	Оценка эффективности кадрового резерва муниципальной службы				
	не эффективен	скорее не эффективен, чем эффективен	скорее эффективен, чем не эффективен	в целом эффективен	полностью эффективен
<i>Тип муниципального образования</i>					
Сельское поселение	16,0	24,3	29,0	26,2	4,5
Город численностью до 50 тыс. чел.	17,3	30,6	28,2	20,1	3,8
Город численностью от 50 до 100 тыс. чел.	13,5	28,5	29,0	24,6	4,4
Город численностью от 100 до 500 тыс. чел.	21,0	27,9	24,3	21,7	5,1
Город численностью от 500 тыс. чел до 1 млн чел.	21,1	22,6	24,8	22,6	8,9
Город-мегаполис от 1 млн чел.	13,3	33,3	24,4	21,8	7,2
По массиву в целом	16,6	27,9	27,8	23,1	4,6

Возрастные характеристики муниципального кадрового корпуса не имеют статистически значимой связи с оценками эффективности технологий кадрового резервирования. Полученное распределение ответов в целом коррелирует с установленной ранее инертностью большинства служащих при планировании карьерного пути в органах власти. Место прохождения муниципальной службы также не дифференцирует массив. Предположение о преобладании в крупных муниципальных образованиях более высоких, чем в среднем по совокупности опрошенных, оценок эффективности кадровых резервов в данном исследовании не подтвердилось. Сделанный вывод можно противопоставить заключению Г. М. Шамаровой о связи ресурсной базы муниципального образования с использованием передовых инструментов кадровой работы, что отмечалось выше [16].

Связь оценок эффективности кадрового резерва и должности муниципального служащего не является статистически значимой. Среди специалистов, находящихся на главных муниципальных должностях, выше, чем в среднем по массиву, признание неэффективности данной кадровой технологии. Возможно, опыт и более точное понимание необходимых при должностном росте профессиональных компетенций формирует у руководителей негативное восприятие возможностей использования резервов как точек роста для муниципальных кадров.

Распределение ответов респондентов показало наличие отрицательной тенденции: увеличение стажа работы в органах муниципальной власти не обеспечивает более высокие оценки эффективности технологии кадрового резерва,

наоборот – рост стажа работы в местных органах управления сопровождается «разочарованием» в данной кадровой технологии. Сопоставляя оценки «не эффективен» у муниципальных служащих с 1 годом стажа и со стажем более 10 лет, наблюдается разрыв в 10,7 п. п. (8,4% vs 19,1%). Обратная ситуация наблюдается среди данных групп в выборе ответа «в целом эффективен» (38,1% vs 19,7%).

Заключение

Полученные в ходе исследования результаты позволили сделать вывод о наличии деструкций в формировании профессиональной идентичности муниципальных кадров. Респонденты в целом дают низкие оценки привлекательности работы в местных органах власти. Установлена связь отношения к службе в муниципальных органах власти со стажем работы. Наличие профессионального стажа на муниципальной службе от 10 лет и выше сопровождается изменениями эмоционально-личностных характеристик: отмечаются признаки профессионального выгорания, усталости, формализма в решении профессиональных задач. Ликвидация недостатка инновационных кадровых технологий на муниципальном уровне является важнейшим направлением совершенствования работы по подготовке управленческих кадров.

Среди молодёжи отмечается амбивалентность карьерных стратегий. В данной категории муниципальных служащих несколько выше, чем в среднем по выборке, доля респондентов, кто не задумывался о смене трудовой деятельности. С другой стороны, молодые специалисты существенно реже, чем иные муниципальные служащие, планируют построение карьеры в местных органах власти на долгосрочной основе. Результаты исследования позволили предположить, что для местных органов власти характерны кадровый голод и отсутствие целенаправленных действий по отбору наиболее мотивированных к общественному служению специалистов. Карьерная пассивность в начале работы в органах власти может рассматриваться как пример девальвации профессиональных ценностей муниципальной службы, что подтверждается отсутствием более высокой заинтересованности молодых специалистов в кадровом резервировании.

Внутренние условия прохождения муниципальной службы оцениваются как сильно бюрократизированные. Низкий уровень оплаты труда и ограничения карьерного роста, отмеченные в ходе опроса, не компенсируются инструментами личностно-профессионального развития муниципальных служащих, использованием кадровых резервов как механизма нивелирования недовольства специалистов. Среди респондентов, проработавших в органах власти более 10 лет, выше уровень профессионального выгорания, эмоциональной усталости и своего рода «пессимизма». При этом карьерная пассивность не позволяет таким специалистам более осознано подойти к планированию своего профессионального и должностного роста через участие в кадровом резерве.

Результаты исследования показали, что среди муниципальных служащих доминирует мнение о достаточно высоком профессиональном уровне сотрудников

местных органов власти, что можно использовать, применив для российских служащих практики кадрового резервирования, основанные на идее перспективного карьерного «лифта». На данном этапе эффективность кадрового резервирования респондентами всех должностных уровней с карьерным ростом не связывается. Представители главных должностных уровней муниципальной службы несколько чаще, чем в среднем по массиву, отмечают неэффективность технологии кадровых резервов в органах муниципальной власти.

Место прохождения муниципальной службы, как показало исследование, не влияет на оценку эффективности использования в кадровой работе технологий резервирования. Не подтвердилось предположение о преобладании более высоких оценок технологий кадрового резерва в крупных муниципальных образованиях, обладающих большим ресурсным потенциалом для профессионального и карьерного роста муниципальных служащих.

При этом отмечается статистически значимая связь между карьерным планированием и оценкой эффективности кадровых технологий на муниципальной службе. Наименьшее признание эффективности кадрового резерва свойственно тем муниципальным служащим, кто планирует уйти в другую профессиональную сферу, наибольшее – планирующим остаться в своём органе власти. В ходе исследования также установлена взаимосвязь оценок эффективности кадрового резерва муниципальной службы с текучестью кадров.

Подводя итоги проведённого анализа, приведём обобщающие характеристики кадрового резервиста в муниципальных органах власти: активность в карьерном планировании, стаж работы от года до 5 лет, высокий уровень мотивации на продолжение службы в выбранном органе муниципальной власти. Антипода кадрового резервиста отличают такие черты, как: карьерная пассивность и отсутствие желания продолжать работу в муниципальных органах власти, стаж работы от 10 лет, низкая мотивация и наличие признаков профессионального выгорания. Можно предположить, что включение муниципальных служащих из второй категории в кадровые резервы не только не исправит ситуацию, но и будет способствовать оттоку кадров. Однако данный вывод требует проведения качественного анализа мотивационного профиля муниципальных служащих, что не было задачей данного исследования.

В целом перспективными направлениями исследований в рамках данной темы могут стать: анализ карьерных стратегий кадровых резервистов на муниципальной службе, изучение факторов мотивации вступления в кадровые резервы, проведение сравнительных исследований профиля резервистов на государственной и муниципальной службе.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Троянская М. А. Использование профессиональных стандартов на муниципальной службе // Вестник Академии знаний. 2021. № 42 (1). С. 273–279. DOI [10.24412/2304-6139-2021-10923](https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-10923). EDN JCNPSR.

2. Козловский М. Е. Муниципальные служащие и проблемы их профессионального и управленческого развития в современной России // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. 2021. Т. 14, № 6. С. 87–93. DOI [10.17213/2075-2067-2021-6-87-93](https://doi.org/10.17213/2075-2067-2021-6-87-93). EDN [JZCSRS](https://www.edn.ru/EDN/JZCSRS).
3. Сидорова О. В. Современное состояние, проблемы и перспективы развития муниципальной службы в России // Право и государство: теория и практика. 2022. № 8 (212). С. 54–56. DOI [10.47643/1815-1337_2022_8_54](https://doi.org/10.47643/1815-1337_2022_8_54). EDN [DLRGXD](https://www.edn.ru/EDN/DLRGXD).
4. Каменева Т. Н. Направления повышения престижа муниципальной службы // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 3. С. 224–234. DOI [10.21869/2223-1552-2025-15-3-224-234](https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-224-234). EDN [YPENRU](https://www.edn.ru/EDN/YPENRU).
5. Sternberg R. J. Giftedness does not reside within a person: defining giftedness in society is a three-step process // Roeper Review. 2023. Vol. 45, № 1. P. 50–60. DOI [10.1080/02783193.2022.2145400](https://doi.org/10.1080/02783193.2022.2145400). EDN [RUBBWV](https://www.edn.ru/EDN/RUBBWV).
6. Favero N., Pedersen M. J., Park J. Which job attributes attract individuals high in public service motivation and self-efficacy to a public service job? // Public Administration. 2023. P. 1–40. DOI [10.1111/padm.12975](https://doi.org/10.1111/padm.12975). EDN [SYYEHK](https://www.edn.ru/EDN/SYYEHK).
7. Klatt T., Fairholm M. Promote or Deter: How Organizations Influence Public Service Motivation // Public Personnel Management. 2022. Т. 52, № 1. P. 48–69. DOI [10.1177/00910260221121101](https://doi.org/10.1177/00910260221121101). EDN [OJPLR](https://www.edn.ru/EDN/OJPLR).
8. Organizational and psychosocial environmental work factors associated with self-rated exhaustion disorder among municipal employees in rural northern Sweden / S. Asplund, B.-M. Lindgren, S. Åström [et al.] // WORK. 2023. Vol. 75, № 4. P. 1215–1229. DOI [10.3233/wor-220225](https://doi.org/10.3233/wor-220225). EDN [ZOIZUS](https://www.edn.ru/EDN/ZOIZUS).
9. Комиссаров А. Г., Шебураков И. Б. Кадровые резервы в системе государственного управления: опыт и новые смыслы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 1. С. 7–38. DOI [10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38](https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38). EDN [CNIEGH](https://www.edn.ru/EDN/CNIEGH).
10. Комиссаров А. Г., Брызгалин В. А. Специфика компетенций высших управленческих кадров в России: кейс конкурса «Лидеры России» // Российский журнал менеджмента. 2022. Т. 20, № 4. С. 524–545. DOI [10.21638/spbu18.2022.404](https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.404). EDN [GVNAVE](https://www.edn.ru/EDN/GVNAVE).
11. Каллагов Т. Э. К вопросу о государственной муниципальной кадровой политике в современной России: конституционно-правовой аспект // Вестник экономической безопасности. 2023. № 2. С. 86–88. DOI [10.24412/2414-3995-2023-2-86-88](https://doi.org/10.24412/2414-3995-2023-2-86-88). EDN [IVYDIG](https://www.edn.ru/EDN/IVYDIG).
12. Шалашникова В. Ю., Разов П. В. Профессионализация муниципального управления: ключевые тренды и проблемы // Социально-политические науки. 2025. Т. 15, № 3. С. 160–168. DOI [10.33693/2223-0092-2025-15-3-160-168](https://doi.org/10.33693/2223-0092-2025-15-3-160-168). EDN [SINJQW](https://www.edn.ru/EDN/SINJQW).
13. Нестеренко В. В., Кутько В. В. Кадровый резерв муниципальной службы: актуальные проблемы формирования и возможные пути их разрешения // Муниципальная служба: правовые вопросы. 2024. № 3. С. 2–5. DOI [10.18572/2072-4314-2024-3-2-5](https://doi.org/10.18572/2072-4314-2024-3-2-5). EDN [WERYBN](https://www.edn.ru/EDN/WERYBN).
14. Фурман Е. Н., Молчанова Н. П. Проблемы формирования кадрового резерва муниципальных служащих // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2020. № 3. С. 89–100. DOI [10.17308/econ.2020.3/3108](https://doi.org/10.17308/econ.2020.3/3108). EDN [ZHDDTX](https://www.edn.ru/EDN/ZHDDTX).
15. Шарин В. И., Полещук А. М. Муниципальный кадровый резерв: проблемы функционирования // Human Progress. 2022. Т. 8, № 3. С. 17. DOI [10.34709/IM.183.17](https://doi.org/10.34709/IM.183.17). EDN [LDQGTS](https://www.edn.ru/EDN/LDQGTS).

16. Шамарова Г. М. Современные тенденции развития муниципальной службы // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2021. № 3. С. 229–240. DOI [10.15593/2224-9354/2021.3.16](https://doi.org/10.15593/2224-9354/2021.3.16). EDN [KLOYDL](#).
17. Кулагин А. В., Меньшова В. Н. Профессиональное самочувствие руководителей и специалистов на муниципальной службе // Социально-гуманитарные знания. 2021. № 3. С. 256–264. DOI [10.34823/sgz.2021.3.51606](https://doi.org/10.34823/sgz.2021.3.51606). EDN [SXEMCJ](#).
18. Масленникова Е. В., Шебураков И. Б., Татарина Л. Н. Анализ применения кадровых резервов в системе государственного управления // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология. 2022. Т. 22, № 2. С. 324–336. DOI [10.22363/2313-2272-2022-22-2-324-336](https://doi.org/10.22363/2313-2272-2022-22-2-324-336). EDN [TFWYQB](#).
19. Лавров И. А., Крыштановская О. В. Социальная мобильность и конкурс «Лидеры России» // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2023. Т. 15, № 2. С. 292–310. DOI [10.17072/2218-9173-2023-2-292-310](https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-2-292-310). EDN [EFZRVJ](#).
20. Шалашникова В. Ю., Фролова Е. В., Рогач О. В. Модель «сити-менеджер» как канал формирования политического лидерства в муниципальных образованиях РФ // Вестник Пермского университета. Политология. 2024. Т. 18, № 2. С. 36–46. DOI [10.17072/2218-1067-2024-2-36-46](https://doi.org/10.17072/2218-1067-2024-2-36-46). EDN [QLYPFF](#).
21. Родюкова Т. Н. Привлечение и удержание молодых специалистов как способ решения кадровых проблем на государственной гражданской и муниципальной службе // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2022. № 12. С. 91–96. DOI [10.23672/SAE.2022.48.60.001](https://doi.org/10.23672/SAE.2022.48.60.001). EDN [QYVUUI](#).
22. Сорокин П. А. Социальная мобильность / Питирим Сорокин; [пер. с англ. М. В. Соколовой]. М. : Academia, 2005. 588 с.
23. Вебер М. Основные социологические понятия // Избранные произведения / М. Вебер ; пер. с нем. и общ. ред. Ю. Н. Давыдов. М. : Прогресс, 1990. С. 602–633.
24. Парсонс Т. О структуре социального действия. М. : Академический проект, 2000. 880 с. ISBN 5-8291-0016-9.
25. Исакова Г. К., Аппазова Б. Г., Ихласов Д. Д. Основные направления повышения престижа муниципальной службы // Региональные проблемы преобразования экономики. 2019. № 2 (100). С. 16–20. DOI [10.26726/1812-7096-2019-2-16-20](https://doi.org/10.26726/1812-7096-2019-2-16-20). EDN [SLXOPH](#).
26. Wessels R. G. Training and development model for municipal frontline staff // *Teaching Public Administration*. 2022. Т. 40, № 1. С. 42–69. DOI [10.1177/0144739421997524](https://doi.org/10.1177/0144739421997524). EDN [NKAMQF](#).
27. Проказина Н. В., Голобородова А. С. Социологический анализ мотивационных механизмов муниципальных служащих: теоретические подходы и социальная практика // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. 2025. № 2. С. 75–90. DOI [10.24412/2071-6141-2025-2-75-90](https://doi.org/10.24412/2071-6141-2025-2-75-90). EDN [VCYSCT](#).

Сведения об авторе

О. В. Рогач

доктор социологических наук, доцент
профессор
SPIN-код: [2618-6681](#)

Статья поступила в редакцию 13.11.2025; одобрена после рецензирования 13.01.2026; принята к публикации 15.04.2026.

Original article

DOI: [10.19181/snsp.2026.14.2.5](https://doi.org/10.19181/snsp.2026.14.2.5)

EFFECTIVENESS OF STAFF RESERVE TECHNOLOGY IN MUNICIPAL AUTHORITIES (BASED ON A SURVEY OF MUNICIPAL EMPLOYEES)

Olga Vladimirovna Rogach

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

OVRogach@fa.ru,

ORCID [0000-0002-3031-4575](https://orcid.org/0000-0002-3031-4575)

For citation: Rogach O. V. Effectiveness of staff reserve technology in municipal authorities (based on a survey of municipal employees). *Sociologicheskaja nauka i social'naja praktika*. 2026;14(2):93–112. (In Russ.). DOI [10.19181/snsp.2026.14.2.5](https://doi.org/10.19181/snsp.2026.14.2.5).

Abstract. The article examines the potential of using personnel reserve technology in the formation of long-term career strategies of municipal officials. The purpose of the study is to evaluate the effectiveness of personnel reserve technology. The analysis is based on data from a questionnaire survey of municipal employees (n = 3066, 2025). The research methodology involved identifying the presence and characteristics of the relationship between the respondents' career strategies and their perception of the effectiveness of personnel reserve management technology. Destructions in the formation of professional identity of municipal personnel have been identified: as the length of service in government bodies increases, changes in the emotional and personal sphere become more pronounced (signs of professional burnout, fatigue, and formalism in solving professional tasks have been recorded). At the same time, career passivity does not allow such specialists to plan their professional and official growth more consciously through participation in the personnel reserve. The study revealed the ambivalence of career strategies among young professionals: in this category of municipal employees, the proportion of respondents who do not consider changing their field of work is slightly higher than the average for the sample. On the other hand, young professionals are significantly less likely than other municipal employees to plan a long-term career in local government. The results of the study showed that respondents have relatively low ratings of the effectiveness of the technology for creating a personnel reserve, regardless of their territorial affiliation. The technology is effective for employees who have the following characteristics: active career planning, work experience of 1 to 5 years, and a high level of motivation to continue working in the chosen municipal government agency. Employees who have the following qualities do not consider the existing technology to be effective: career passivity and a lack of desire to continue working in municipal government agencies, work experience of more than 10 years, low motivation, and signs of professional burnout.

Keywords: municipal service, personnel reserve, prestige, career strategies, professional burnout, management professionalization

Acknowledgments: the author expresses gratitude for doctor of sciences, professor E. V. Frolova for assistance in organizing and conducting the study.

REFERENCES

1. Troyanskaya M. A. Use of professional standards in the municipal service. *Bulletin of the Academy of Knowledge=Vestnik Akademii znaniy*. 2021;(42):273–279. (In Russ.). DOI [10.24412/2304-6139-2021-10923](https://doi.org/10.24412/2304-6139-2021-10923).
2. Kozlovsky M. E. Municipal employees and the problems of their professional and managerial development in modern Russia. *Bulletin of the South-Russian State Technical University (NPI). Series: Social and Economic Sciences=Vestnik Yuzhno-Rossijskogo gosudarstvennogo texnicheskogo universiteta (NPI). Seriya: Social'no-e'konomicheskie nauki* 2021;14(6):87–93. (In Russ.). DOI [10.17213/2075-2067-2021-6-87-93](https://doi.org/10.17213/2075-2067-2021-6-87-93).
3. Sidorova O. V. Current state, problems and prospects for the development of municipal service in Russia. *Law and state: theory and practice=Pravo i gosudarstvo: teoriya i praktika*. 2022;(8):54–56. (In Russ.). DOI [10.47643/1815-1337_2022_8_54](https://doi.org/10.47643/1815-1337_2022_8_54).
4. Kameneva T. N. Directions for increasing the prestige of municipal service. *Bulletin of the South-West State University. Series: Economics. Sociology. Management=Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: E'konomika. Sociologiya. Menedzhment*. 2025;15(3):224–234. (In Russ.). DOI [10.21869/2223-1552-2025-15-3-224-234](https://doi.org/10.21869/2223-1552-2025-15-3-224-234).
5. Sternberg R. J. Giftedness does not reside within a person: defining giftedness in society is a three-step process. *Roepers Review*. 2023;45(1):50–60. DOI [10.1080/02783193.2022.2145400](https://doi.org/10.1080/02783193.2022.2145400).
6. Favero N., Pedersen M., Park J. Which job attributes attract individuals high in public service motivation and self-efficacy to a public service job? *Public Administration*. 2023;1–40. DOI [10.1111/padm.12975](https://doi.org/10.1111/padm.12975).
7. Klatt T., Fairholm M. Promote or deter: how organizations influence public service motivation. *Public Personnel Management*. 2022;52(1):48–69. DOI [10.1177/00910260221121101](https://doi.org/10.1177/00910260221121101).
8. Asplund S., Lindgren B.-M., Eström S. [et al.] Organizational and psychosocial environmental work factors associated with self-rated exhaustion disorder among municipal employees in rural northern Sweden. *WORK*. 2023;75(4):1215–1229. DOI [10.3233/wor-220225](https://doi.org/10.3233/wor-220225).
9. Komissarov A. G., Sheburakov I. B. Personnel reserves in the public administration system: experience and new meanings. *Issues of state and municipal administration=Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*. 2024;(1):7–38. (In Russ.). DOI [10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38](https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38).
10. Komissarov A. G., Bryzgalin V. A. Specifics of the competencies of senior management personnel in Russia: the case of the “Leaders of Russia” competition. *Russian Journal of Management=Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. 2022;(4):524–545. (In Russ.). DOI [10.21638/spbu18.2022.404](https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.404).
11. Kallagov T. E. On the issue of state municipal personnel policy in modern Russia: constitutional and legal aspect. *Bulletin of Economic Security=Vestnik e'konomicheskoy bezopasnosti*. 2023;(2):86–88. (In Russ.). DOI [10.24412/2414-3995-2023-2-86-88](https://doi.org/10.24412/2414-3995-2023-2-86-88).
12. Shalashnikova V. Yu., Razov P. V. Professionalization of municipal management: key trends and problems. *Social and political sciences=Social'no-politicheskie nauki*. 2025;15(3):160–168. (In Russ.). DOI [10.33693/2223-0092-2025-15-3-160-168](https://doi.org/10.33693/2223-0092-2025-15-3-160-168).
13. Nesterenko V. V., Kutko V. V. Personnel reserve of municipal service: current problems of formation and possible ways of their solution. *Municipal service: legal issues=Municipal'naya sluzhba: pravovy'e voprosy'*. 2024;(3):2–5. (In Russ.). DOI [10.18572/2072-4314-2024-3-2-5](https://doi.org/10.18572/2072-4314-2024-3-2-5).
14. Furman E. N., Molchanova N. P. Problems of forming a personnel reserve of municipal employees. *Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Management=Vestnik*

- Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: E'konomika i upravlenie. 2020;(3):89–100. (In Russ.). DOI [10.17308/econ.2020.3/3108](https://doi.org/10.17308/econ.2020.3/3108).
15. Sharin V. I., Poleshchuk A. M. Municipal personnel reserve: problems of functioning. *Human Progress*. 2022;8(3):17. (In Russ.). DOI [10.34709/IM.183.17](https://doi.org/10.34709/IM.183.17).
 16. Shamarova G. M. Modern trends in the development of municipal service. *Bulletin of the Perm National Research Polytechnic University. Social and Economic Sciences=Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskiye nauki*. 2021;(3):229–240. (In Russ.). DOI [10.15593/2224-9354/2021.3.16](https://doi.org/10.15593/2224-9354/2021.3.16).
 17. Kulagin A. V., Menshova V. N. Professional well-being of managers and specialists in municipal service. *Social and humanitarian knowledge=Social'no-gumanitarnyye znaniya*. 2021;(3):256–264. (In Russ.). DOI [10.34823/sgz.2021.3.51606](https://doi.org/10.34823/sgz.2021.3.51606).
 18. Maslennikova E. V., Sheburakov I. B., Tatarinova L. N. Analysis of the use of personnel reserves in the public administration system. *Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. Series: Sociology=Vestnik Rossijskogo universiteta druzhby' narodov. Seriya: Sociologiya*. 2022;22(2):324–336. (In Russ.). DOI [10.22363/2313-2272-2022-22-2-324-336](https://doi.org/10.22363/2313-2272-2022-22-2-324-336).
 19. Lavrov I. A., Kryshantovskaya O. V. Social mobility and the competition “Leaders of Russia”. *Ars Administrandi (Iskusstvo upravleniya)=Iskusstvo upravleniya*. 2023;15(2):292–310. (In Russ.). DOI [10.17072/2218-9173-2023-2-292-310](https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-2-292-310).
 20. Shalashnikova V. Yu., Frolova E. V., Rogach O. V. The “city manager” model as a channel for the formation of political leadership in municipalities of the Russian Federation. *Bulletin of Perm University. Political Science=Vestnik Permskogo universiteta. Politologiya*. 2024;18(2):36–46. (In Russ.). DOI [10.17072/2218-1067-2024-2-36-46](https://doi.org/10.17072/2218-1067-2024-2-36-46).
 21. Rodyukova T. N. Attracting and retaining young professionals as a way to solve personnel problems in the state civil and municipal service. *Humanities, socio-economic and social sciences=Gumanitarnyye, sotsial'no-ekonomicheskiye i obshchestvennyye nauki*. 2022;(12):91–96. (In Russ.). DOI [10.23672/SAE.2022.48.60.001](https://doi.org/10.23672/SAE.2022.48.60.001).
 22. Sorokin P. A. Social mobility [Social'naya mobil'nost']. M. V. Sokolova, transl. from English. Moscow: Academia; 2005. 588 p. (In Russ.).
 23. Weber M. Basic sociological concepts [Osnovny'e sociologicheskie ponyatiya]. In: Selected Works. U. N. Davydov, ed.; M. I. Levina, transl. from German Moscow: Progress; 1990. C. 602–633. (In Russ.).
 24. Parsons T. On the Structure of Social Action [O strukture social'nogo dejstviya]. Moscow: Akademicheskij proekt; 2000. 880 p. (In Russ.).
 25. Isakova G. K., Appazova B. G., Ikhlasov D. D. Main directions of increasing the prestige of municipal service. *Regional problems of economic transformation=Regional'ny'e problemy' preobrazovaniya e'konomiki*. 2019;(2):16–20. (In Russ.). DOI [10.26726/1812-7096-2019-2-16-20](https://doi.org/10.26726/1812-7096-2019-2-16-20).
 26. Wessels R. G. Training and development model for municipal frontline staff. *Teaching Public Administration*. 2022;40(1):42–69. DOI [10.1177/0144739421997524](https://doi.org/10.1177/0144739421997524).
 27. Prokazina N. V., Goloborodova A. S. Sociological analysis of motivational mechanisms of municipal employees: theoretical approaches and social practice. *Bulletin of Tula State University. Humanities=Izvestiya Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Gumanitarnyye nauki*. 2025;(2):75–90. (In Russ.). DOI [10.24412/2071-6141-2025-2-75-90](https://doi.org/10.24412/2071-6141-2025-2-75-90).

Information about the Author

O. V. Rogach

Doctor of Sociology, Associate Professor,
Professor

Researcher ID: [W-4432-2017](#)

Scopus AuthorID: [57191411110](#)

The article was submitted 13.11.2025; approved after reviewing 13.01.2026; accepted for publication 15.04.2026.