Скрынченко Борис Леонидович
канд. экон. наук, профессор, профессор
ФГБВОУ ВО «Академия гражданской защиты
Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны,
чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий
имени генерал-лейтенанта Д.И. Михайлика»
г. Химки, Московская область

ПОДГОТОВКА КАДРОВОГО РЕЗЕРВА ГМУ В ВЕДОМСТВЕННОМ ВУЗЕ: НОВЫЕ ВЫЗОВЫ ЦИФРОВОЙ ЭПОХИ И ОТВЕТЫ НА НИХ

Аннотация: *подготовка кадрового резерва государственного и муниципального управления в ведомственном вузе сталкивается с парадоксом: стратегические документы требуют формирования новых компетенций, тогда как повседневная практика госслужащих уже включает активное использование генеративного искусственного интеллекта при подготовке аналитических записок и проектов распоряжений. На основе анализа нормативной базы и мониторинга кадровой работы показано, что традиционные подходы к оценке утрачивают диагностическую ценность. Сформулированы прикладные компетенции для работы в условиях ИИ-соавторства: верификация машинных выводов, инженерия аналитических запросов, персональная ответственность за результат. Предложены инновационные практики формирующего оценивания: формат «ИИ-диалога», устные предзащиты, верификационные кейсы. Разработаны практические рекомендации по трем уровням – научного руководителя, методических служб и администрации вуза. Делается вывод о том, что навык ответственного управления гибридными рабочими процессами становится базовой профессиональной компетенцией будущего руководителя.*

Ключевые слова: *кадровый резерв ГМУ, формирующее оценивание, прозрачное ИИ-соавторство, верификация данных, инженерия аналитических запросов, гибридные рабочие процессы, государственная служба, управленческие решения, персональная ответственность, цифровые компетенции.*

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Стратегические документы, включая Указ Президента РФ о Стратегии развития информационного общества, прямо предписывают формировать у государственных служащих принципиально новые компетенции [8; 9]. Однако мониторинг кадровой работы в органах исполнительной власти показывает, что традиционные подходы к оценке все еще зациклены на проверке знания нормативной базы и формальной сдаче итогового продукта [4]. В условиях высококонкурентного рынка труда этого уже категорически недостаточно [3]. Будущий руководитель в системе ГМУ должен не просто владеть базовой цифровой грамотностью [6], но и управлять гибридными рабочими процессами, где значительная часть рутинной аналитики делегирована алгоритмам [1].

Здесь возникает острое противоречие. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» закрепляет жесткие требования к профессиональному уровню служащих [7]. Но как объективно оценить этот уровень, если кандидат в кадровый резерв представляет безупречно структурированный проект управленческого решения, фактически сгенерированный нейросетью? В наших предыдущих исследованиях мы обозначили этот феномен как делегирование мышления, отметив, что цифровизация системы ГМУ в условиях обеспечения цифрового суверенитета порождает специфические структурные вызовы, требующие от будущих руководителей глубокого понимания эффектов и перспектив применения новых инструментов [5; 10]. В профессиональном управлении последствия этого сдвига куда более весомы: речь идет о качестве управленческих решений и персональной ответственности за итоговый документ.

Цель данной статьи – определить конкретные компетенции, которыми должен обладать сотрудник кадрового резерва ГМУ для эффективной работы в условиях ИИ-соавторства, и предложить инновационные практики их формирования. Мы намеренно смещаем фокус с абстрактных призывов на прикладные, измеримые навыки: верификацию машинных выводов, инженерию аналитических запросов и способность сохранять полный контроль над содержанием управленческого продукта.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Стратегические документы, включая Указ Президента РФ о Стратегии развития информационного общества и паспорт национальной программы «Цифровая экономика», прямо предписывают формировать у государственных служащих принципиально новые компетенции [7; 8]. Однако мониторинг кадровой работы показывает, что традиционные подходы к оценке все еще зациклены на проверке знания нормативной базы и формальной сдаче итогового продукта [4]. В условиях высококонкурентного рынка труда этого категорически недостаточно [3]. Будущий руководитель в системе ГМУ должен не просто владеть базовой цифровой грамотностью [6], но и управлять гибридными рабочими processes, где значительная часть рутинной аналитики делегирована алгоритмам [1].

Мы намеренно смещаем фокус с абстрактных призывов на прикладные, измеримые навыки. К ним относятся, во-первых, верификация машинных выводов: способность критически оценивать сгенерированный текст на предмет фактических ошибок и логических нестыковок. Во-вторых, инженерия аналитических запросов: умение формулировать точные, контекстно обогащенные промпты, которые направляют нейросеть на решение конкретной управленческой задачи. В-третьих, персональная ответственность за результат. Использование цифрового помощника не снимает с госслужащего ответственность за достоверность данных и юридическую корректность итогового документа.

Традиционные методы оценки в системе подготовки управленческих кадров часто сводятся к проверке итогового продукта: доклада или аналитической записки. В эпоху генеративного ИИ такой подход теряет диагностическую ценность. Безупречно структурированный текст может быть создан за секунды, что делает невозможным оценку реального вклада слушателя в работу. Методологические подходы к оценке кадровой работы требуют принципиального обновления [2].

Мы предлагаем интегрировать в программы подготовки кадрового резерва следующие практические форматы. Первый – формат «ИИ-диалога». Слушатель прикладывает к итоговой работе расшифровку ключевых запросов, которые он направлял нейросети, с обязательными авторскими комментариями. В них он

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

объясняет, какие предложения алгоритма были приняты, какие отвергнуты и по каким причинам. Это превращает черновую генерацию из скрытого действия в предмет открытой профессиональной рефлексии.

Второй формат – устные защиты промежуточных результатов. Вместо разовой сдачи готового проекта внедряется система поэтапных отчетов. Слушатель должен устно обосновать логику построения документа: какие источники данных он выбрал и почему остановился на конкретном варианте. Алгоритм может написать связный текст, но он не способен импровизировать в диалоге с комиссией, отвечая на уточняющие вопросы по существу проведенного анализа.

На основе проведенного анализа предлагаются конкретные меры, которые могут быть внедрены в программы подготовки кадрового резерва государственного и муниципального управления. Каждая рекомендация обоснована выявленными противоречиями между традиционными подходами и новой цифровой реальностью.

Рекомендация 1. Внедрить модуль «Инженерия управленческих запросов» в программы повышения квалификации.

Практика показывает, что качество итогового управленческого документа напрямую зависит от точности первоначального запроса. Специализированный модуль должен включать отработку навыков декомпозиции управленческой задачи на подзадачи и формулирования контекстных ограничений (территория, бюджет, сроки, нормативные рамки). Это прикладной навык, который напрямую влияет на скорость и качество подготовки аналитических материалов.

Рекомендация 2. Внедрить формат «верификационных кейсов».

Слушатель получает намеренно сгенерированный ИИ документ с фактическими и логическими ошибками и должен их выявить. В реальной службе будущий руководитель будет ежедневно сталкиваться с документами, подготовленными с помощью ИИ подчиненными, и именно от него потребуется финальная верификация. Такой формат формирует навык «цифровой бдительности», который невозможно развить через лекционный курс.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Рекомендация 3. Закрепить в регламентах обязанность прикладывать «протокол ИИ-взаимодействия».

Достаточно краткого описания использованных цифровых инструментов и логики принятия или отклонения их выводов. Этот документ становится предметом оценки наравне с самой работой. Формируется привычка рефлексии, которая в будущей службе перейдет в навык обоснования управленческих решений перед вышестоящим руководством.

Рекомендация 4. Перестроить систему промежуточной аттестации.

Необходимо заменить разовую защиту итогового документа на серию устных предзащит на каждом этапе работы. Поэтапные предзащиты превращают процесс подготовки документа в предмет публичной профессиональной дискуссии. На каждом этапе слушатель должен устно ответить на вопросы комиссии по существу. Алгоритм не может импровизировать в таком диалоге, что делает формат эффективным инструментом оценки реального уровня компетенций.

Рекомендация 5. Создать внутренние «центры компетенций по работе с ИИ» при программах подготовки.

Разрозненные усилия отдельных преподавателей не формируют устойчивой практики. Центр компетенций решает три задачи: собирает базу успешных кейсов использования ИИ в конкретных управленческих дисциплинах, проводит регулярные методические семинары для преподавателей и разрабатывает типовые верификационные кейсы. Такой центр становится точкой сборки накопленного опыта и обеспечивает преемственность методических подходов вне зависимости от кадровых перестановок.

Подготовка кадрового резерва государственного и муниципального управления в ведомственном вузе вступает в фазу, когда традиционные формы аттестации перестают выполнять свою диагностическую функцию. Безупречный аналитический документ или проект управленческого решения, созданные с помощью генеративного ИИ, уже не могут служить надежным индикатором реального уровня компетенций кандидата. Это не временное затруднение, а структурный сдвиг, требующий пересмотра самих подходов к оценке будущих руководителей.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Проведенный анализ показывает, что выход из сложившейся ситуации лежит не в ужесточении контроля и не в тотальных запретах на цифровые инструменты, а в принципиальной переориентации системы подготовки. Ключевой вектор – смещение фокуса с оценки готового продукта на формирующее оценивание самого процесса работы. Будущий госслужащий должен продемонстрировать не умение получить связный текст от алгоритма, а способность критически верифицировать машинные выводы, точно формулировать аналитические запросы и нести персональную ответственность за каждый тезис итогового документа.

Сформулированные практические рекомендации – от внедрения верификационных кейсов и формата «ИИ-диалога» до создания внутренних центров компетенций и обязательной разработки слушателями собственных регламентов работы с ИИ – образуют целостную систему. Их согласованное применение позволяет превратить использование нейросетей из скрытой угрозы в предмет открытой профессиональной рефлексии.

Для ведомственного вуза, готовящего кадры для структур повышенной ответственности, этот переход приобретает особое значение. Выпускник, попадающий в кадровый резерв ГМУ, будет ежедневно принимать решения, где цена ошибки измеряется не снижением балла, а реальными последствиями для граждан и территорий. Навык ответственного управления гибридными рабочими процессами, где человек сохраняет полный контроль над содержанием управленческого продукта при активном использовании цифровых помощников, становится не дополнительной опцией, а базовой профессиональной компетенцией. Именно формирование этой компетенции и должно стать центральной задачей программ подготовки кадрового резерва в новых технологических условиях.

Список литературы

1. Смирнов, Т. В. Особенности формирования кадрового потенциала государственной службы в условиях цифровизации экономики / Т. В. Смирнов // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 2. – С. 447–464.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

2. Шебураков, И. Б. Методологические подходы к оценке кадровой работы в органах публичной власти / И. Б. Шебураков, О. Н. Шебуракова // Личность: ресурсы и потенциал. – 2024. – № 2 (22). – С. 51–64.

3. Сладкова, Н. М. Государственная служба в условиях высококонкурентного рынка труда / Н. М. Сладкова, И. А. Ясинская // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 12. – С. 2341–2364.

4. Сладкова, Н. М. Кадровая работа органов исполнительной власти: основные итоги мониторинга // / Н. М. Сладкова, О. А. Воскресенская // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – № 12. – С. 8051–8074.

5. Красавина, В. А. Цифровизация государственного и муниципального управления в условиях цифрового суверенитета России: вызовы, эффекты и перспективы / В. А. Красавина, Б. Л. Скрынченко // Образование и право. – 2026. – № 2. – С. 835–841.

6. Панова, Е. А. Развитие цифровых компетенций и цифровой грамотности государственных служащих в условиях цифровой модернизации государственного управления / Е. А. Панова, Е. Ю. Тарасова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2025. – С. 64–77.

7. О государственной гражданской службе Российской Федерации : Федеральный закон : от 27.07.2004 №79-ФЗ : ред. от 14.07.2022 // Собрание законодательства РФ. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.

8. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы : Указ Президента РФ : от 01.02.2017 №203 // Собрание законодательства РФ. – 2017. – № 6. – Ст. 949.

9. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» : утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 №16. – URL: https://www.consultant.ru (дата обращения: 06.11.2026). – Текст : электронный.

10. Скрынченко, Б. Л. Делегирование когнитивных операций искусственному интеллекту как фактор изменения структуры учебной работы: задачи педа-

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

гогического реагирования / Б. Л. Скрынченко // Образование, инновации, исследования как ресурс развития сообщества : материалы II Всеросс. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Чебоксары, 8 окт. 2026 г.). – 2026. – Чебоксары : Среда, 2026.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)