

На правах рукописи



БАХР Хайдер Шанан Бахр

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ
ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ РОССИИ**

5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Волгоград – 2026

Работа выполнена на кафедре «Государственное и муниципальное управление и экономика инноваций» в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования «Волгоградский государственный университет»

Научный руководитель

доктор экономических наук, доцент,
Коробов Сергей Александрович.

Официальные оппоненты:

Кулькова Инна Анатольевна,
доктор экономических наук, профессор,
ФГБУН Институт экономики Уральского
отделения Российской академии наук,
Центр исследований социоэкономической
динамики, ведущий научный сотрудник;

Резникова Ольга Сергеевна,
доктор экономических наук, профессор,
ФГАОУ ВО «Крымский федеральный
университет имени В.И. Вернадского»,
Институт «Таврическая академия»,
кафедра менеджмента предпринимательской
деятельности, профессор.

Ведущая организация

ФГАОУ ВО «Белгородский государственный
национальный исследовательский
университет», г. Белгород.

Защита состоится «22» октября 2026 г. в 14 часов 00 минут на заседании диссертационного совета 24.2.282.09, созданного на базе ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет» по адресу: 400005, г. Волгоград, пр. Ленина 28, ауд. ГУК 209.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «Волгоградский государственный технический университет» и на официальном сайте <http://www.vstu.ru> по ссылке <http://vstu.ru/nauka/dissertatsionnye-sovety/obyavleniya-o-zashchitakh/>

Автореферат разослан «___» _____ 2026 г.

Ученый секретарь
диссертационного совет



Акимова Ольга Евгеньевна

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Организации государственного сектора выступают крупнейшими работодателями, а качество предоставляемых ими услуг напрямую определяет уровень жизни населения и степень доверия граждан к институтам власти. В условиях нарастания внешних вызовов, ускорения технологических изменений и ужесточения бюджетных ограничений способность государства эффективно выполнять свои функции в решающей степени зависит от качества человеческих ресурсов и результативности управления ими.

Особенности функционирования государственного сектора – политическая подотчетность, ориентация на общественную ценность, а не на прибыль, жесткая нормативная регламентация и бюрократизация – формируют специфический контекст для реализации кадровых процессов. Прямое заимствование моделей и инструментов управления персоналом из коммерческого сектора в этих условиях оказывается неэффективным. Эмпирические данные и результаты научных исследований фиксируют устойчивый разрыв между декларируемыми стратегическими приоритетами и реальными HR-практиками в государственных организациях: формализм кадрового планирования, оторванность обучения от стратегических задач, неэффективность кадрового резерва и низкая вовлеченность персонала.

Ключевой проблемой, сдерживающей развитие кадрового потенциала государственного сектора, выступает отсутствие системного подхода к диагностике дисфункций управления человеческими ресурсами и инструментов количественной оценки эффективности применяемых HR-технологий. Существующие методики, как правило, ориентированы на операционные метрики (текучесть, укомплектованность) и не учитывают главный критерий – стратегическую релевантность, то есть реальный вклад практик управления персоналом в достижение долгосрочных целей организации и государства. Без надежного инструментария, позволяющего не только констатировать проблемы, но и измерять их глубину и взаимосвязи, невозможна разработка адресных и результативных мер по совершенствованию системы стратегического управления человеческими ресурсами (далее – СУЧР).

Необходимость теоретического осмысления и разработки практического инструментария для системной диагностики, количественной оценки эффективности и стратегической реконфигурации HR-процессов в организациях государственного сектора, адаптированного к российским условиям и верифицированного на региональных данных, обусловила выбор темы диссертационного исследования, его цель и задачи.

Степень научной разработанности проблемы. Теоретической базой исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов,

которые могут быть сгруппированы по нескольким тематическим направлениям.

Первое направление составляют фундаментальные труды в области теории управления человеческими ресурсами и стратегического менеджмента. Школа научного менеджмента (Ф. Тейлор, А. Файоль) и школа человеческих отношений (Э. Мэйо, А. Маслоу, Д. МакГрегор) сформировали понимание работника как социального субъекта и объекта научной организации труда. П. Друкер и И. Ансофф развили концепции стратегического управления и управления по целям, подчеркнув ключевую роль работников знаний. Непосредственно проблематика системы управления человеческими ресурсами разрабатывалась М. Армстронгом, М. Биром, Д. Гестом, Дж. Стори, Ч. Фомбруном. Существенный импульс развитию современной теории управления персоналом придала концепция «войны за таланты», сформулированная в трудах Э. Майклза.

Второе направление охватывает исследования, посвященные особенностям функционирования государственного сектора и специфике государственной службы как объекта управления. Концепция общественной ценности, предложенная М. Муром, позволяет рассматривать эффективность госсектора не только через экономические показатели, но и через вклад в социальное благосостояние. Институциональные аспекты и проблемы бюрократизации государственного управления анализируются в работах Г.А. Борщевского, К. Поллитта, Х.Г. Рейни, Г. Букерта и др. Роль государственного сектора в экономике и вопросы стратегического планирования исследуются Е.М. Бухвальдом, В.В. Курченковым, С.А. Коробовым, О.С. Макаренко, а проблемы кадровой политики и перехода к практикам, ориентированным на результат, поднимаются М. Абдуллахи, А.А. Дагаевой, В.М. Редкоусом, М. Фахимом, С. Эль-Галаини.

Теоретические и прикладные аспекты государственной кадровой политики, включая ее приоритеты и механизмы реализации, отражены в публикациях В.П. Изгибаевой, К.В. Липатовой, И.И. Шевляковой, Н.С. Шовина, Т.И. Юхновец и др. Вопросы оценки кадрового потенциала государственного управления также рассматриваются в работах А.Е. Аксенова, И.В. Иванцовой, Р.О. Кашеева, Ф.В. Кувикова, Е.С. Куликовой, Я.Г. Ломоносовой, Ж.А. Мингалевой, И.В. Овчинниковой, Д.В. Резниченко, Д.Е. Скворцова, Т.В. Тумаевой. Однако в данных исследованиях фокус смещен на общие вопросы государственного администрирования, а не на конкретные HR-технологии.

Третье направление представлено работами, непосредственно изучающими практики управления персоналом в государственном секторе, включая профессиональное развитие, кадровый резерв и мотивацию. Значительный вклад в изучение связи СУЧР и результативности госсектора

внесли зарубежные исследователи П. Босели, Дж. Гулд-Уильямс, П. Лейсинк, Э. Книс. Вопросы профессионального развития государственных гражданских служащих исследуются такими авторами, как Д.Б. Баязитова, Е.Г. Богдановская, Д.Ю. Гришмановский, Л.В. Зинич, Н.Н. Калмыков, А.Р. Курманова, Н.С. Матвеева, Н.О. Филинская. Проблемы формализма в обучении и оценки персонала госсектора поднимаются в публикациях Л.А. Капустян, И.В. Кожановой, И.А. Кульковой, Е.Н. Сабыной, И.В. Стрижкиной, С.Н. Сычаниной.

Различные аспекты кадровых технологий, включая внутренний маркетинг, развитие компетенций и привлечение персонала в государственные организации, исследуются Н.П. Беловой, А.А. Бузиной, Н.В. Ереминым, П.М. Зыбиной, Н.С. Карапетян, Е.Н. Кауновым, А.В. Копыловым, О.Н. Мирошниченко, А.Ф. Московцевым, О.С. Песковой, Е.Г. Попковой, И.А. Сафоновой, Т.И. Сигачевой, А.А. Симоновым, П.В. Терелянским и др. Формирование и развитие кадрового резерва анализируются А.Г. Комиссаровым, И.Б. Шебураковым, К.Б. Фокиным. Несмотря на значительное количество работ, они, как правило, носят фрагментарный характер и не предлагают комплексного подхода к системной диагностике дисфункций и количественной оценке эффективности HR-практик.

Четвертое направление связано с цифровизацией государственного управления и ее влиянием на HR-процессы. Исследования А.В. Костиковой, Г.В. Кошляевой, Н.А. Кузнецовой, И.Ю. Лупенко, Б.М. Помпаева, Н.Н. Скитер, И.А. Тарасовой демонстрируют, что внедрение цифровых платформ и технологий (искусственный интеллект, Big Data) меняет требования к компетенциям государственных служащих и создает предпосылки для трансформации HR-аналитики. Влияние цифровых сервисов на сферу труда и занятость, в том числе в контексте предоставления государственных услуг, отражено в работах О.С. Резниковой, И.В. Цыганковой. Однако методики интеграции цифровых инструментов в СУЧР и оценки эффективности таких инвестиций остаются недостаточно проработанными применительно к российскому госсектору.

Проведенный анализ степени научной разработанности проблемы позволяет сделать вывод о наличии существенного исследовательского пробела. При всем многообразии работ, посвященных отдельным аспектам управления человеческими ресурсами в государственном секторе, отсутствует системное исследование, которое бы: диагностировало взаимосвязи ключевых проблемных зон, выявляя их кумулятивный эффект; предлагало количественный инструментарий для оценки эффективности HR-практик, интегрирующий стратегические, экономические и социальные критерии; разрабатывало целостную концептуальную модель стратегической реконфигурации HR-процессов в государственном секторе, адаптированную к

российским реалиям и верифицированную на региональных данных. Недостаточная разработанность указанных аспектов обусловила выбор темы, постановку цели и задач диссертационного исследования.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационной работы заключается в разработке методического инструментария для диагностики и оценки эффективности системы СУЧР в государственном секторе и обосновании на его основе комплекса практических рекомендаций, направленных на повышение эффективности ее использования российскими органами государственной власти.

В рамках обозначенной цели поставлен ряд задач:

1) систематизировать теоретические подходы к управлению человеческими ресурсами и обосновать необходимость их адаптации к условиям организаций государственного сектора;

2) определить базовые условия формирования и особенностей механизма управления человеческими ресурсами организаций государственного сектора экономики России;

3) выявить и эмпирически верифицировать ключевые проблемные зоны в практиках СУЧР в государственном секторе (на примере Волгоградской области);

4) разработать и апробировать авторский критериальный аппарат для количественной оценки эффективности практик СУЧР в государственных организациях;

5) предложить концептуальную модель стратегической реконфигурации HR-процессов в государственном секторе Волгоградской области и детализировать комплекс взаимосвязанных HR-технологий, направленных на преодоление выявленных дисфункций;

6) обосновать социально-экономическую эффективность внедрения предложенных мероприятий с использованием имитационного моделирования и анализа «затраты-выгоды».

Объектом исследования выступают практики СУЧР в организациях государственного сектора экономики России.

Предметом исследования является совокупность организационно-экономических отношений, возникающих в процессе формирования, функционирования и совершенствования системы СУЧР организаций государственного сектора.

Область исследования. Диссертация выполнена в соответствии с паспортом научной специальности ВАК при Минобрнауки России 5.2.6. Менеджмент согласно следующему пункту: п. 23. Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами.

Теоретико-методологическую основу диссертационного исследования составляют труды зарубежных и отечественных авторов, специализирующихся на изучении опыта СУЧР организаций государственного сектора, представленные в периодических изданиях; материалы научно-практических конференций различного уровня, посвященные указанной проблематике. Применяемые **методы** научного исследования включают статистический анализ и синтез, графический и логический методы. Методологической основой диагностической части работы послужил авторский подход, интегрирующий взаимодополняющие методы сбора и анализа информации (массовый опрос, глубинные интервью, анализ документов), что обеспечило многомерную верификацию результатов и позволило перейти от фиксации отдельных проблем к пониманию их системной природы и цикличности.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили законодательные и нормативные акты РФ в области управления персоналом в государственных организациях (Конституция РФ, Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ», Федеральный закон от 27.05.2003 №58-ФЗ «О системе государственной службы РФ», Указы Президента РФ, Распоряжения Правительства РФ, нормативно-правовые акты Волгоградской области), материалы монографий, диссертационных исследований, научных периодических изданий, а также данные, полученные лично автором в ходе авторских исследований и наблюдений. Представленные в работе расчеты осуществлены с использованием прикладного программного обеспечения Microsoft Excel, имитационной модели на платформе AnyLogic (System Dynamics).

Гипотеза исследования заключается в предположении, что системные дисфункции СУЧР в государственном секторе (формализм планирования, разрыв развития и стратегии, неэффективность резерва, низкая вовлеченность) могут быть преодолены путем внедрения целостной модели, основанной на принципах стратегической интеграции, опережающего развития компетенций, адаптивности и социальной ответственности, а эффективность такой трансформации может быть количественно подтверждена с помощью разработанного критериального аппарата и имитационного моделирования.

Основные положения диссертации, выносимые на защиту:

1. Проведенный теоретический анализ эволюции управления человеческими ресурсами показывает, что современная парадигма управления человеческими ресурсами рассматривает человеческий капитал как ключевой источник конкурентных преимуществ, требующий стратегической интеграции всех аспектов работы с персоналом (отбора, обучения, мотивации, оценки). Однако реализация данных теоретических положений в организациях государственного сектора сталкивается с объективной спецификой их функционирования: политической подотчетностью, ориентацией на

общественную ценность, а не на прибыль, и жесткими бюджетными ограничениями. Данная специфика порождает ряд проблем (политическое вмешательство, сопротивление изменениям, ограниченность ресурсов и др.), которые делают невозможным прямое копирование коммерческих моделей управления человеческими ресурсами. В связи с этим обоснована необходимость адаптации универсальных HR-технологий к условиям госсектора. Ключевыми направлениями такой адаптации выступают: развитие системы обучения на основе компетентностного подхода с дифференциацией по уровням управления, внедрение механизмов управления талантами (ассесмент-центры, индивидуальные планы развития, кадровый резерв), применение методов нематериальной мотивации, ориентированных на усиление просоциальных мотивов, а также формирование организационной гибкости через развитие лидерских компетенций и проектные формы работы.

2. Отмечено, что современной особенностью СУЧР в государственном секторе является привлечение теории управления талантами. В системе управления государственной службы при определении уровня потенциала человека предлагаются следующие восемь критериев: интеллектуальные способности, межличностные способности, самосознание, навыки критического и стратегического мышления, навыки решения проблем, эмоциональный коэффициент, способность к быстрому обучению и саморазвитию (установка на рост), а также мотивация и приверженность таланту (твердость характера). Наряду с управлением талантами, эффективная реализация стратегических задач требует дифференцированного подхода к обучению персонала на основе трехуровневой модели компетенций (уровень принятия решений, уровень управления, уровень руководства), применения методов нематериальной мотивации, ориентированных на усиление просоциальных мотивов, а также внедрения инструментов развития организационной гибкости и лидерских компетенций (проектное управление, кросс-функциональные команды, культура обратной связи). В периоды стратегического обновления управление талантами играет решающую роль, способствуя созданию среды, в которой сотрудники могут проявлять инициативу и идентифицировать себя как потенциальных агентов изменений. Комплексное применение данных HR-технологий позволяет синхронизировать кадровую работу с государственными приоритетами и повышать качество предоставляемых услуг.

3. В текущих экономических условиях цифровая трансформация существенно меняет требования к компетенциям государственных служащих и заставляет пересматривать сложившиеся HR-процессы. Профессиональное развитие чиновников сегодня регламентировано как единая технология, охватывающая планирование, организацию и оценку, однако на практике в ней накопились серьезные сбои. Отбор на обучение нередко проводится формально – «для галочки», содержание программ оторвано от реальных задач, а успешное

прохождение курсов слабо отражается на карьерном продвижении; вдобавок практически отсутствует оценка того, как полученные знания сказались на работе. Сходные трудности характерны и для кадрового резерва. Несмотря на наличие современных ориентиров (цифровизации и компетентностного подхода), резерв пока лишь частично выполняет функцию управления талантами. Мешают размытые критерии отбора, редкое применение таких методов оценки, как ассессмент-центры, и низкая мотивация самих резервистов. Перспективные инструменты, способные повысить эффективность системы, существуют: это платформы автоматизации HR-процессов (SAP SuccessFactors, TalentTech), технологии искусственного интеллекта и Big Data для прогнозирования карьеры и выявления талантов, а также корпоративные системы онлайн-обучения (LMS). Однако их широкому внедрению препятствует комплекс ресурсных и технологических ограничений, свойственных текущему этапу цифровизации государственного сектора.

4. Применение авторской методики интегральной оценки эффективности существующих практик СУЧР в государственном секторе на основе разработанного критериального аппарата (стратегическая релевантность, результативность, экономичность, адаптивность, социальный эффект) подтверждает их низкую результативность в достижении стратегических целей госорганизаций и формировании необходимого кадрового потенциала, а также системную неэффективность, обусловленную доминированием операционных метрик над стратегическими. Низкая эффективность СУЧР в государственном секторе России напрямую коррелирует с дефицитом стратегического HR-мышления руководства, неразвитостью HR-аналитики и отсутствием регулярного мониторинга стратегических HR-показателей.

5. Предложенная четырехуровневая модель оптимизации СУЧР в государственном секторе экономики России обеспечивает: переход от национальных целей (Указы № 474, № 309) к индивидуальным KPI сотрудников; опережающее развитие компетенций с фокусом на навыках будущего; механизм разрыва петлей через гарантии назначений из кадрового резерва. Реализация данной модели требует разработки и внедрения региональных стандартов и методических рекомендаций по системе управления человеческими ресурсами, создания центров компетенций на уровне субъекта РФ, а также системной подготовки и переподготовки руководителей и HR-специалистов государственных организаций в области СУЧР.

6. Ключевыми направлениями совершенствования СУЧР в государственном секторе экономики России являются: внедрение системы стратегического кадрового планирования, увязанного с целями организации; разработка и внедрение модели стратегических компетенций и системы их оценки; создание эффективной системы стратегического кадрового резерва и

преемственности; интеграция программ развития персонала со стратегическими задачами; формирование системы стратегической HR-аналитики и KPI.

Научная новизна диссертации обоснована необходимостью и целесообразностью разработки концептуальных методических основ формирования процесса развития и совершенствования системы СУЧР организаций государственного сектора экономики России.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в следующем:

- систематизировано влияние специфики государственного сектора (политическая подотчетность, ориентация на общественную ценность, бюджетные ограничения, бюрократизация) на реализацию функций и технологий управления персоналом, что позволило обосновать необходимость адаптации универсальных HR-моделей к данным условиям; предложена классификация HR-технологий, приоритетных для внедрения в государственных учреждениях;

- сформирован в контексте адаптации СУЧР к условиям организаций государственного сектора комплекс HR-технологий, в совокупности позволяющих синхронизировать кадровую работу с государственными приоритетами и повышать качество предоставляемых услуг;

- выявлены ключевые проблемы, снижающие эффективность применения HR-технологий; определены перспективные HR-инструменты цифровой трансформации, адаптация и внедрение которых в государственном секторе требуют учета выявленных проблем и ограничений;

- разработан и апробирован авторский критериальный аппарат для оценки эффективности практик СУЧР в государственном секторе экономики России, интегрирующий стратегические, экономические и социальные аспекты, применение которого доказало низкую эффективность реализуемых практик;

- предложен методический подход к проектированию системы СУЧР в форме четырехуровневой модели, базирующейся на принципах стратегической интеграции и опережающего развития, и обеспечивающей системную трансформацию СУЧР в государственных организациях через разрыв дисфункциональных петель;

- обоснована реконфигурация HR-процессов, включающая комплекс взаимосвязанных приоритетных направлений совершенствования СУЧР в государственных организациях, сфокусированный на преодолении выявленных проблемных зон и реализуемый через конкретные меры, разработаны новые организационно-методические механизмы реализации предложенного комплекса мер на региональном уровне (стандарты, центры компетенций, программы обучения), обеспечивающие его практическую применимость и тиражируемость.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования. Теоретическая значимость выражается в развитии теоретико-методологических основ СУЧР применительно к организациям государственного сектора, а именно: в обосновании необходимости адаптации универсальных HR-моделей к условиям политической подотчетности и бюджетных ограничений; в разработке авторской концептуальной модели, интегрирующей принципы стратегической интеграции, опережающего развития компетенций, адаптивности и социальной ответственности; в предложении критериального аппарата, позволяющего количественно оценивать эффективность HR-практик с учетом стратегической релевантности.

Практическая значимость исследования подтверждается возможностью использования разработанных методических подходов и инструментов (методика диагностики проблемных зон, критериальный аппарат расчета интегрального индекса, трехуровневая модель обучения, перечень критериев потенциала, комплекс мер по стратегической реконфигурации HR-процессов) органами государственной власти субъектов РФ при совершенствовании кадровой политики. Результаты исследования могут быть применены в деятельности региональных центров компетенций по управлению персоналом, а также в учебном процессе при подготовке и переподготовке руководителей и HR-специалистов государственного сектора.

Апробация результатов диссертационного исследования. Теоретические положения, основные выводы и практические результаты диссертационного исследования были представлены на 12-й Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные вопросы развития современного общества» (г. Курск, 2022 г.), 15-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты» (г. Курск, 2025 г.), 15-й Международной научно-практической конференции «Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты» (г. Курск, 2025 г.).

Публикации результатов исследования. По результатам диссертационного исследования опубликовано 10 научных работ общим объемом 5,01 п.л., из них лично автору принадлежит 4,72 п.л., в том числе 3 статьи в рецензируемых изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования РФ для публикации результатов кандидатских и докторских диссертаций объемом 2,0 авт. п.л. Все основные результаты, получившие отражение в публикациях в соавторстве, изложенные в диссертации и выносимые на защиту, получены лично автором.

Структура и объем диссертационной работы определяются ее целью и задачами. Диссертация состоит из введения, трех глав, объединяющих шесть параграфов, заключения, списка использованных источников, включающего 207 источников, 3 приложений. Содержание исследования изложено на 206 страницах, содержит 21 таблицу, 9 рисунков.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Систематизировано влияние специфики государственного сектора (политическая подотчетность, ориентация на общественную ценность, бюджетные ограничения, бюрократизация) на реализацию функций и технологий управления персоналом, что позволило обосновать необходимость адаптации универсальных HR-моделей к данным условиям; предложена классификация HR-технологий, приоритетных для внедрения в государственных учреждениях.

Системный анализ эволюции теоретических подходов к управлению человеческими ресурсами позволил выявить закономерности перехода от административно-кадровых моделей к стратегической концепции, рассматривающей человеческий капитал как ключевой источник конкурентных преимуществ. Классические школы (научного менеджмента, человеческих отношений, поведенческих наук) и современные модели (Гарвардская, Мичиганская, процессно-результативные) сформировали фундамент для интеграции всех HR-функций – отбора, обучения, мотивации и оценки – в единую стратегическую систему.

Прямое заимствование коммерческих HR-моделей в организациях государственного сектора неэффективно в силу объективных факторов: двойственной подотчетности (демократическим институтам и административной эффективности), ориентации на общественную ценность вместо прибыли, бюджетных ограничений и высокой степени бюрократизации. Это порождает специфические проблемы (политическое вмешательство, неадекватное обучение, сопротивление изменениям, отсутствие стратегической координации), которые требуют не отказа от современных HR-технологий, а их адаптации к условиям госсектора. В качестве ключевых направлений такой адаптации можно выделить следующие (таблица 1):

1) развитие системы обучения на основе компетентностного подхода с дифференциацией по уровням управления (уровень принятия решений, уровень управления, уровень руководства);

2) внедрение механизмов управления талантами, включая ассессмент-центры, индивидуальные планы развития и прозрачные процедуры формирования кадрового резерва;

3) применение методов нематериальной мотивации, ориентированных на усиление просоциальных мотивов (желание приносить пользу обществу) и приверженность государственной службе;

4) формирование организационной гибкости через развитие лидерских компетенций и внедрение проектных форм работы, кросс-функциональных команд и культуры обратной связи.

Таблица 1 – Адаптация универсальных HR-технологий к условиям организаций государственного сектора

Специфика государственного сектора (вызовы)	Адаптированная HR-технология	Конкретные инструменты реализации	Ожидаемый эффект
Политическая подотчетность, ориентация на общественную ценность	Развитие системы обучения на основе компетентностного подхода с дифференциацией по уровням управления	Трехуровневая модель обучения (уровень принятия решений, уровень управления, уровень руководства); профили компетенций для типовых должностей	Согласование компетенций служащих с государственными приоритетами; повышение качества услуг
Бюрократическая инертность, сопротивление изменениям	Формирование организационной гибкости через развитие лидерских компетенций	Программы подготовки руководителей (управление изменениями, принятие решений в условиях неопределенности); кросс-функциональные команды; проектные формы работы	Снижение инертности, ускорение адаптации к внешним вызовам
Бюджетные ограничения, невозможность прямого копирования коммерческих моделей мотивации	Применение методов нематериальной мотивации, ориентированных на просоциальные мотивы	Публичное признание заслуг, ведомственные награды, возможности карьерного роста, участие в значимых проектах	Повышение вовлеченности и приверженности государственной службе
Дефицит квалифицированных кадров, слабая преемственность	Внедрение механизмов управления талантами	Ассессмент-центры для выявления потенциала; индивидуальные планы развития; формирование кадрового резерва с гарантией назначений	Формирование устойчивого кадрового резерва, снижение рисков утраты ключевых компетенций

Источник: составлено автором

Именно такой комплекс адаптированных HR-технологий позволяет синхронизировать кадровую работу с государственными приоритетами, преодолевая разрыв между стратегическими целями и реальными HR-практиками.

2. Сформирован в контексте адаптации СУЧР к условиям организаций государственного сектора комплекс HR-технологий, в совокупности позволяющих синхронизировать кадровую работу с государственными приоритетами и повышать качество предоставляемых услуг.

Управление талантами выступает современной особенностью и ключевым вектором развития стратегического управления человеческими ресурсами в государственном секторе. В отличие от коммерческих организаций, где фокус управления талантами преимущественно направлен на максимизацию прибыли, в государственном секторе данная концепция должна быть ориентирована на формирование кадрового потенциала, способного реализовывать общественно значимые цели и обеспечивать качество государственных услуг.

Для практической реализации управления талантами в системе государственной службы разработан и предложен авторский набор из восьми критериев оценки потенциала государственного служащего:

- 1) интеллектуальные способности – уровень аналитического мышления, способность обрабатывать сложную информацию;
- 2) межличностные способности – навыки эффективной коммуникации, взаимодействия в команде;
- 3) самосознание – понимание своих сильных и слабых сторон, рефлексия;
- 4) навыки критического и стратегического мышления – способность анализировать ситуации, прогнозировать последствия, видеть долгосрочные перспективы;
- 5) навыки решения проблем – умение находить эффективные решения в нестандартных ситуациях;
- 6) эмоциональный коэффициент – управление собственными эмоциями и понимание эмоций окружающих;
- 7) способность к быстрому обучению и саморазвитию (установка на рост) – готовность осваивать новые знания и навыки, адаптироваться к изменениям;
- 8) мотивация и приверженность таланту (твердость характера) – настойчивость в достижении целей, устойчивость к стрессу, ориентация на служение обществу.

Указанные критерии позволяют перейти от формального отбора по стажу и образованию к объективной оценке реального потенциала сотрудников, что повышает обоснованность кадровых решений и эффективность кадрового резерва.

Наряду с управлением талантами, эффективная реализация стратегических задач требует применения комплекса взаимосвязанных HR-технологий, адаптированных к специфике государственного сектора (таблица 2).

В периоды стратегического обновления управление талантами приобретает решающую роль, способствуя созданию среды, в которой сотрудники могут проявлять инициативу и идентифицировать себя как потенциальных агентов изменений.

Таблица 2 – Комплекс HR-технологий стратегического управления человеческими ресурсами в государственном секторе

Направление HR-технологии	Целевая группа / объект применения	Конкретные инструменты	Ожидаемый эффект
Дифференцированное обучение	Уровень принятия решений (руководители высшего звена)	Развитие компетенций: политический анализ, распределение ресурсов, прогнозирование рисков	Повышение качества стратегических решений; снижение рисков
	Уровень управления (средний менеджмент)	Развитие компетенций: формирование команды, оптимизация процессов, контроль затрат	Повышение эффективности операционного управления
	Уровень руководства (линейные руководители, специалисты)	Развитие компетенций: стандартизация операций, реагирование на чрезвычайные ситуации, применение технологий	Повышение качества исполнения; сокращение времени реагирования
Нематериальная мотивация	Все категории государственных служащих	Публичное признание заслуг, ведомственные награды, возможности карьерного роста, участие в значимых проектах, наставничество	Усиление просоциальной мотивации; повышение вовлеченности и приверженности
Развитие организационной гибкости	Руководители всех уровней; проектные команды	Программы подготовки руководителей (управление изменениями, принятие решений в условиях неопределенности); кросс-функциональные команды; культура обратной связи; проектные формы работы	Снижение бюрократической инертности; ускорение адаптации к изменениям

Источник: составлено автором

Обосновано, что комплексное применение перечисленных HR-технологий позволяет синхронизировать кадровую работу с государственными приоритетами, преодолеть разрыв между стратегическими целями и реальными кадровыми практиками, а также существенно повысить качество предоставляемых государственных услуг.

3. Выявлены ключевые проблемы, снижающие эффективность применения HR-технологий; определены перспективные HR-инструменты цифровой трансформации, адаптация и внедрение которых в государственном секторе требуют учета выявленных проблем и ограничений.

Цифровая трансформация государственного управления, проявляющаяся в развитии электронного правительства, единой цифровой платформы и

внедрении новых технологий (искусственный интеллект, большие данные, облачные сервисы), предъявляет качественно новые требования к компетенциям государственных служащих. Ключевыми становятся цифровая грамотность, навыки работы с большими данными, аналитическое мышление, понимание принципов кибербезопасности, что актуализирует необходимость системного обновления содержания и методов профессионального развития персонала.

На основе анализа практики профессионального развития государственных служащих в организациях государственного сектора (на примере Волгоградской области) доказано, что данный процесс функционирует как целостная HR-технология, включающая последовательные этапы: планирование (формирование ежегодных планов обучения на основе заявок структурных подразделений и анализа потребностей в развитии компетенций), направление на обучение (оформление служебного задания, заключение договора с образовательной организацией), реализацию (прохождение программ повышения квалификации, переподготовки, стажировок, семинаров) и оценку результатов (проверка приобретенных знаний и навыков, их последующее применение в служебной деятельности). Однако эмпирически выявлены системные проблемы, снижающие эффективность данной HR-технологии: формализм при направлении на обучение (ориентация на выполнение норматива, а не на реальные потребности); оторванность образовательных программ от практики; слабая связь обучения с карьерным ростом и системой мотивации; отсутствие системной оценки эффективности образовательных программ; неравенство в доступе к качественному обучению для сотрудников центральных и территориальных органов.

Исследование практики формирования кадрового резерва показало, что он, несмотря на наличие современных тенденций (цифровизация HR-процессов, использование моделей компетенций, инклюзивность), функционирует как операциональная форма управления талантами лишь в ограниченной степени. Основными причинами выступают: нечеткие критерии отбора кандидатов, ориентированные на формальные признаки (стаж, образование) в ущерб реальному потенциалу; недостаточное использование современных методов оценки (ассессмент-центры, оценка 360°, анализ результатов проектной деятельности); слабая мотивация резервистов, обусловленная отсутствием прозрачных перспектив карьерного продвижения.

В качестве перспективных HR-инструментов, способных повысить эффективность системы стратегического управления человеческими ресурсами в государственном секторе, выделены:

- платформы для автоматизации HR-процессов (SAP SuccessFactors, TalentTech), обеспечивающие прозрачность и объективность при оценке потенциала сотрудников;

– технологии искусственного интеллекта и Big Data для прогнозирования карьерного развития, выявления талантов и оценки лидерских качеств;

– системы онлайн-обучения (LMS), позволяющие обеспечить гибкость в развитии сотрудников и преодолеть территориальные барьеры (таблица 3).

Таблица 3 – Ключевые проблемы и перспективные HR-инструменты в системе стратегического управления человеческими ресурсами государственного сектора

Характер проявления (эмпирические данные)	Перспективный HR-инструмент	Ожидаемый эффект при устранении ограничений
Формализм профессионального развития		
Обучение осуществляется «для галочки» (выполнение норматива раз в три года); выбор программ не связан с реальными потребностями	Системы онлайн-обучения (LMS); цифровые платформы для оценки потребностей в обучении	Повышение релевантности обучения; снижение затрат на командировки; доступность для территориальных органов
Оторванность программ обучения от практики		
Преобладание теоретических курсов; недостаток стажировок и практико-ориентированных форматов	Модульные программы с кейсами из практики; виртуальные тренажеры; стажировки на целевых должностях	Формирование прикладных навыков; сокращение адаптационного периода после обучения
Слабая связь обучения с карьерным ростом		
Результаты обучения не влияют на должностное продвижение; низкая мотивация к качественному освоению программ	Платформы автоматизации HR-процессов (SAP SuccessFactors, TalentTech) с интеграцией модулей «Обучение – Карьера»	Повышение мотивации к обучению; прозрачность карьерных траекторий
Нечеткие критерии отбора в кадровый резерв		
Доминирование формальных признаков (стаж, образование); субъективизм при принятии решений	Технологии искусственного интеллекта и Big Data для анализа потенциала; ассессмент-центры; оценка 360°	Объективизация отбора; выявление скрытого потенциала; снижение субъективизма
Слабая мотивация резервистов		
Отсутствие реальных перспектив назначения; неудовлетворенность программами подготовки (67% резервистов)	Индивидуальные планы развития с привязкой к целевым должностям; цифровые инструменты мониторинга прогресса	Повышение удовлетворенности резервистов; рост доли назначений из резерва (с 18% до 60%)
Низкий уровень цифровизации HR-процессов		
Использование устаревших методов отбора и оценки; отсутствие автоматизированных систем учета и развития резервистов	Единый региональный HR-дашборд; интеграция HR-платформ с государственными информационными системами	Автоматизация учета; оперативный мониторинг; принятие решений на основе данных

Источник: составлено автором

Однако внедрение перечисленных инструментов сдерживается комплексом ресурсных и технологических ограничений.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что цифровая трансформация государственного управления создает объективные предпосылки для перехода

к новому качеству HR-процессов, однако реализация этого потенциала требует не только внедрения передовых технологических решений, но и кардинального изменения подходов к организации профессионального развития, формированию кадрового резерва и оценке персонала. Выявленные системные проблемы свидетельствуют о необходимости комплексного, институционально оформленного подхода, который позволил бы преодолеть разрыв между декларируемыми целями цифровизации и реальной эффективностью HR-практик.

4. Разработан и апробирован авторский критериальный аппарат для оценки эффективности практик СУЧР в государственном секторе экономики России, интегрирующий стратегические, экономические и социальные аспекты, применение которого доказало низкую эффективность реализуемых практик.

Для проведения комплексной диагностики системных дисфункций СУЧР в государственном секторе экономики России и оценки эффективности соответствующих практик разработан и применен авторский методологический подход, основанный на принципах триангуляции данных и комплементарности исследовательских методов. Эмпирическая база сформирована посредством: анализа 20 нормативно-стратегических документов федерального и регионального уровня (включая законодательство, отчеты Счетной палаты и ведомственные регламенты); анкетирования 1 250 респондентов (стратифицированная выборка по уровням управления и типам организаций с ошибкой $\pm 2,7\%$ при $p < 0,05$); 45 полуструктурированных интервью с топ-менеджерами, руководителями кадровых служб и членами кадрового резерва; 8 фокус-групп ($N = 58$) для выявления групповых норм и латентных конфликтов. Ключевым научным результатом данного этапа исследования стала разработка авторского критериального аппарата оценки эффективности практик СУЧР, синтезирующего ресурсно-ориентированный подход, концепцию Public Value и принципы Agile HR.

Аппарат включает пять взаимодополняющих критериев (таблица 3 диссертации) с весами, определенными модифицированным методом анализа иерархий Саати ($CC = 0,08$, таблица 5 диссертации): стратегическая релевантность (0,30), результативность (0,25), экономичность (0,20), адаптивность (0,15), социальный эффект (0,10). Интегральный индекс эффективности (ИИ) рассчитывается как взвешенная сумма баллов с интервальной интерпретацией.

Эмпирически идентифицированы и систематизированы пять взаимосвязанных проблемных зон, формирующих системный кризис СУЧР в государственном секторе экономики России.

1. Доминирование формализма в стратегическом кадровом планировании: 62 % респондентов подтвердили изолированную разработку планов HR-

службами без участия линейных руководителей, а 41 % руководителей оценили планы как нереалистичные.

2. Критическое отсутствие оценки стратегических компетенций: 76 % сотрудников никогда не оценивались по критериям стратегического мышления или управления изменениями, а 35 % отметили нулевое влияние существующей аттестации на карьеру.

3. Разрыв между развитием персонала и стратегическими задачами организаций: лишь 22 % респондентов имеют индивидуальные планы развития, увязанные со стратегией, а средняя оценка релевантности обучения составила 2,8 / 5,0.

4. Институциональная неэффективность кадрового резерва: 67 % резервистов не удовлетворены качеством подготовки, а 54 % топ-менеджеров не рассматривают резерв как источник закрытия стратегических вакансий.

5. Системно низкая вовлеченность персонала: по шкале UWES-9 лишь 19 % сотрудников продемонстрировали уровень вовлеченности выше среднего, а 73 % отметили неудовлетворительную коммуникацию стратегии руководством.

Установлено, что данные проблемные зоны не существуют изолированно, а образуют самовоспроизводящиеся дисфункциональные циклы.

1. Петля «Управленческий коллапс» (формализм планирования → дефицит данных о компетенциях → нерелевантное обучение → низкое качество кадрового резерва → срыв стратегических KPI) эмпирически подтверждена снижением достижения KPI на 22 % в Волгоградской области.

2. Петля «Стратегическая слепота» (отсутствие оценки вклада → непонимание сотрудниками своей роли в стратегии → низкая вовлеченность → сопротивление инновациям → реактивное планирование «на тушение пожаров») выявлена через сильную корреляцию между пониманием вклада и вовлеченностью ($r = 0,68$, $p < 0,001$).

Кумулятивный эффект этих петель проявляется в стратегической ригидности государственного аппарата, снижении качества государственных услуг и неэффективном использовании бюджетных средств (до 30 % потерь HR-бюджета).

Апробация критериального аппарата на пяти практиках СУЧР в государственном секторе Волгоградской области (таблицы 6-7 диссертации) выявила:

– критически низкую эффективность стратегического кадрового резерва (ИИ = 1,61), кадрового планирования (ИИ = 2,13) и системы мотивации (ИИ = 1,93) из-за дефицита стратегической релевантности (средний балл 1,7 / 5,0) и адаптивности (1,3 / 5,0);

- относительную эффективность практики подбора персонала (ИИ = 3,15), обеспечиваемую адаптивностью (4,0) и фокусом на стратегические компетенции (3,5);

- прямое влияние проблемных зон на эффективность практик: например, формализм планирования снижал результативность кадрового планирования ($r = 0,72$, $p < 0,01$), а отсутствие оценки вклада блокировало развитие стратегически ориентированной мотивации.

Таким образом, доказана системная природа кризиса СУЧР через выявление самовоспроизводящихся дисфункциональных петель. Эмпирически обоснованы триггеры неэффективности: подмены результативности отчетностью (KPI кадровых служб сфокусированы на сдаче отчетов в Минтруд), игнорирования HR-аналитики (отсутствие данных о компетенциях в 90 % организаций) и дефицита стратегического мышления у руководства (33 из 45 респондентов отметили невовлеченность топ-менеджмента в СУЧР). Применение описанного комплексного методологического подхода, сочетающего количественные и качественные методы, анализ «официальной» и «реальной» практики, мнения разных стейкхолдеров и глубокое изучение кейса, позволяет обеспечить высокую степень обоснованности и достоверности выявления ключевых проблемных зон СУЧР.

5. Предложен методический подход к проектированию системы СУЧР в форме четырехуровневой модели, базирующейся на принципах стратегической интеграции и опережающего развития, и обеспечивающей системную трансформацию СУЧР в государственных организациях через разрыв дисфункциональных петель.

Разработана авторская модель оптимизации СУЧР для государственного сектора России (рисунок 1), базирующаяся на четырех взаимосвязанных принципах (таблица 10 диссертации).

1) Принцип стратегической интеграции требует жесткой привязки всех HR-процессов к конкретным KPI национальных проектов и региональных стратегий (например, кадровый план Комитета здравоохранения Волгоградской области должен напрямую вытекать из показателей национального проекта «Здравоохранение»).

2) Принцип опережающего развития компетенций предполагает проактивное формирование кадрового потенциала под будущие вызовы, что иллюстрируется необходимостью массового обучения государственных служащих Волгоградской области навыкам работы с данными (data-driven) для стратегии «Цифровой регион».

3) Принцип гибкости и адаптивности направлен на преодоление бюрократической инерции через внедрение элементов Agile HR, таких как модульные программы подготовки кадрового резерва, допускающие

оперативную корректировку, например, добавление блока по импортозамещению ПО в течение квартала.

4) Принцип социальной ответственности (Public Value) ориентирует СУЧР на создание общественного блага, выражаясь в увязке оценки вклада сотрудника с удовлетворенностью граждан, как в случае КРІ специалиста МФЦ по проценту удовлетворенных качеством услуги.

Сквозная архитектура модели включает четыре иерархически связанных уровня: от стратегии государства (уровень 1) до измеримых результатов СУЧР (уровень 4), что обеспечивает четкую трассировку целей и обратную связь.

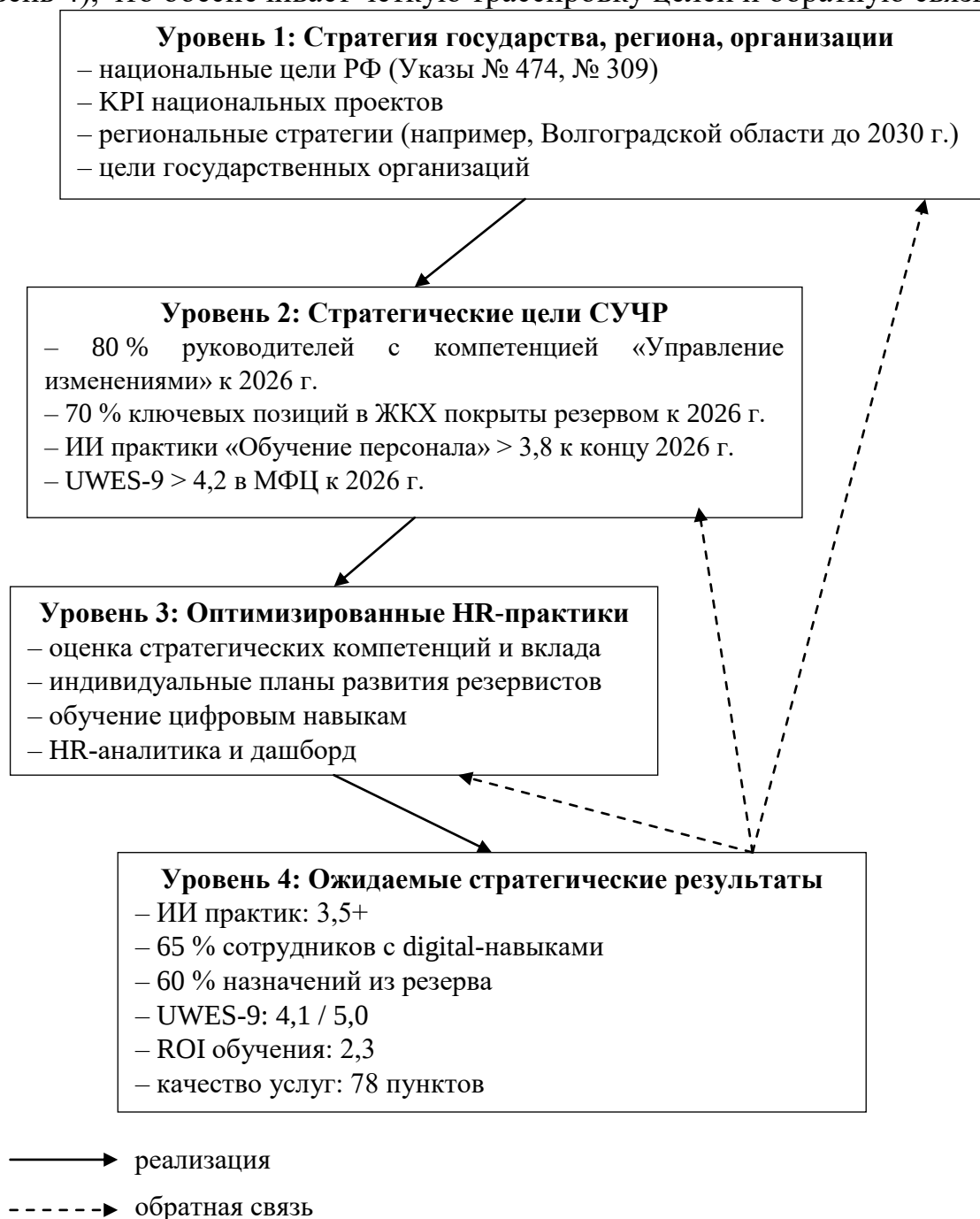


Рисунок 1 – Схема авторской сквозной четырехуровневой модели оптимизации СУЧР для государственного сектора экономики России

Источник: составлено автором

Для реализации модели оптимизации СУЧР для государственного сектора экономики России предложена инфраструктура из трех элементов.

1. Региональный «Стандарт СУЧР», утверждаемый Постановлением Губернатора Волгоградской области и закрепляющий требования к процессам (прогнозирование, оценка, резерв), а также использование Интегрального Индекса (ИИ) как ключевого KPI эффективности с целевым значением не ниже 3,5 к 2027 г.

2. Центр компетенций по СУЧР как постоянно действующий орган, выполняющий функции методологической поддержки, аудита практик, расчета ИИ и управления HR-дашбордом; его штатная структура включает экспертов-методологов, аналитиков данных и IT-специалиста.

3. Система целевого обучения трех групп стейкхолдеров: программы «Стратегическое лидерство» для топ-менеджеров (фокус на ROI инвестиций в персонал), «Эффективный руководитель» для линейных менеджеров (каскадирование KPI, оценка компетенций команды) и профессиональная переподготовка «Стратегический HR бизнес-партнер» для специалистов кадровых служб.

Интеграция этих элементов представлена в таблице 11 диссертации, описывающей содержание уровней модели.

Представленная модель является первой в РФ сквозной (end-to-end) концепцией оптимизации СУЧР для государственного сектора экономики, синтезирующей современные теоретические подходы (ресурсно-ориентированный, Public Value, Agile HR) с результатами глубокой эмпирической диагностики. Ее универсальность обеспечивается модульной архитектурой (базовый стандарт + отраслевые адаптеры), использованием кросс-региональных метрик (Интегральный индекс, ROI) и разработанным «Тиражным пакетом» на основе пилота в Волгоградской области, включающим дорожную карту внедрения, калькулятор затрат и библиотеку успешных кейсов. Ключевой итог – трансформация человеческих ресурсов из источника системной уязвимости в стратегический актив, способный обеспечить достижение национальных целей развития России.

6. Обоснована реконфигурация HR-процессов, включающая комплекс взаимосвязанных приоритетных направлений совершенствования СУЧР в государственных организациях, сфокусированный на преодолении выявленных проблемных зон и реализуемый через конкретные меры, разработаны новые организационно-методические механизмы реализации предложенного комплекса мер на региональном уровне (стандарты, центры компетенций, программы обучения), обеспечивающие его практическую применимость и тиражируемость.

Для преодоления выявленных пяти ключевых проблемных зон, формирующих системный кризис СУЧР в государственном секторе экономики России, предложен комплекс из 15 взаимосвязанных мер, сгруппированных в 5 приоритетных направлений (таблица 12 диссертации).

1) Направление по реформе кадрового планирования включает разработку методик data-driven прогнозирования потребностей в компетенциях на 3-5 лет и обязательную привязку планов к KPI верхнего уровня, что конкретизируется расчетом потребности в 150 data-аналитиках для «Цифровой регион» Волгоградской области к 2027 г.

2) Направление по оценке вводит унифицированную модель стратегических компетенций для госсектора региона и систему каскадирования KPI до уровня сотрудника, например, установление для специалиста МФЦ показателей по удовлетворенности граждан и скорости обработки заявок.

3) Реформа кадрового резерва предполагает отбор кандидатов на основе потенциала и стратегических компетенций (а не стажа), разработку индивидуальных планов развития под целевые должности и законодательное закрепление гарантии назначений на 60 % ключевых позиций из резерва, что реализуется в программе «Резерв будущего Волгоградской области» со стажировками в IT-компаниях.

4) Направление по развитию персонала фокусируется на обязательных индивидуальных планах развития, увязанных со стратегией подразделения, и переориентации обучения на стратегические компетенции, такие как управление проектами или data-аналитика, что демонстрируется модулем «Data-Driven решения для ЖКХ», обучающим анализу аварий сетей.

5) Направление по HR-аналитике создает систему стратегических метрик (Интегральный индекс, вовлеченность UWES-9, ROI) и единый региональный HR-дашборд для Волгоградской области, агрегирующий данные 120 госорганов.

Внедрение комплекса предложенных мер в Волгоградской области в течение трехлетнего цикла (2026-2028 гг.) обеспечит значительный рост эффективности (таблица 14 диссертации). Интегральный индекс ключевых практик СУЧР повысится в среднем на 72 %: кадровое планирование – с 2,13 до 3,7; кадровый резерв – с критически низкого 1,61 до 3,2; обучение персонала – с 2,51 до 3,8. Кадровый потенциал усилится за счет увеличения доли руководителей с компетенцией «Управление изменениями» с 15 % до 55 % и роста назначений на стратегические позиции из резерва с 18 % до 60 %. Социальные эффекты включают повышение индекса качества государственных услуг с 68 до 78 пунктов, рост доверия граждан к местной власти с 42 % до 58 % и снижение количества жалоб в МФЦ с 3200 до 1800 в год. Экономическая эффективность выразится в увеличении ROI инвестиций в

обучение стратегическим компетенциям с 0,8 до 2,3 и ROI кадрового резерва с 0,7 до 1,9.

Качественные изменения предполагают разрыв дисфункциональных петель неэффективности («Управленческий коллапс» трансформируется в «Управленческая синергия», а «Стратегическая слепота» – в «Стратегическая прозорливость»), что подтверждается анализом точек воздействия (таблица 14 диссертации). Прогнозируется снижение зависимости от внешнего найма на 40 % и рост инновационной активности до 15 предложений, исходящих от персонала, в год.

Для количественной оценки эффективности предложенных мероприятий применена комбинированная методология, интегрирующая:

- имитационное моделирование (System Dynamics) на платформе AnyLogic, воспроизводящее 5 проблемных зон СУЧР как систему взаимосвязанных переменных: формализм планирования (исходный ИИ = 2,13), уровень стратегических компетенций (20 %), эффективность резерва (ИИ = 1,61), вовлеченность UWES-9 (2,9 балла), достижение KPI (65 %). Уравнения модели (например, влияние меры 1.1 (таблица 12 диссертации) на снижение формализма или меры 3.3 на рост эффективности резерва) формализовали динамику изменений;

- экспертный метод Дельфи (3 раунда) с участием 15 профильных специалистов (руководители государственных органов, HR-директора, ученые), валидировавший параметры модели и прогнозировавший качественные эффекты. Эксперты оценивали вероятность достижения целевых показателей, ранжировали меры по силе воздействия и прогнозировали социальные результаты.

Имитационное моделирование и экспертный консенсус (коэффициент согласованности Кендалла = 0,85) подтвердили значимое улучшение ключевых показателей (таблица 4).

1. Стратегическая релевантность HR-процессов: ИИ кадрового планирования вырастет на 74 % (с 2,13 до 3,7) за счет привязки к KPI национальным проектов (меры 1.1-1.2); ИИ оценки компетенций / вклада – на 86,9 % (с 1,98 до 3,70) благодаря каскадированию KPI до уровня сотрудника (мера 2.2). Доля практик с ИИ $\geq 3,5$ достигнет 90 %.

2. Результативность государственных организаций: достижение KPI национальных проектов повысится до 82 % (+17 п.п.) за счет устранения «Стратегическая слепота»; скорость закрытия стратегических вакансий сократится на 62,5 % (с 120 до 45 дней) благодаря HR-дашборду (мера 5.2); потери от кадровых ошибок снизятся на 72 % (с 15 до 4,2 млн. руб./год).

3. Социальные эффекты: уровень вовлеченности (UWES-9) возрастет на 41,4 % (с 2,9 до 4,1 баллов) вследствие устранения демотиваторов – несправедливой оценки (мера 2.3) и непонимания стратегии (мера 2.2); индекс

качества услуг повысится на 14,7 % (с 68 до 78 пунктов), а доверие граждан – на 16 п.п. (с 42 % до 58 %) при статистически значимой связи ($r = 0,73$) с ростом компетенции «Клиентоориентированность».

Таблица 4 – Прогнозируемое улучшение ключевых показателей в результате внедрения предложенного комплекса направлений и мер

Индикаторы	Базовый уровень (2025 г.)	Прогноз (2028 г.)	Прирост
Повышение стратегической релевантности HR-процессов			
ИИ кадрового планирования	2,13 (Ф)	3,85 (М)	+ 80,7%
ИИ оценки компетенций / вклада	1,98* (Ф)	3,70 (М)	+ 86,9%
% практик с ИИ $\geq 3,5$	0% (Ф)	90% (М)	–
Рост результативности деятельности государственных организаций			
Достижение КРІ национальных проектов (%)	65 (Ф)	82 (М)	+ 17 п.п.
Скорость закрытия стратегических вакансий	120 дней (Ф)	45 дней (М)	- 62,5%
Потери от кадровых ошибок (млн. руб./год)	15 (Ф)	4,2 (М)	- 72%
Улучшение социальных показателей в аспекте количественных изменений			
Уровень вовлеченности (UWES-9)	2,9 (Ф)	4,1 (Э)	+ 41,4%
Индекс качества предоставления государственных услуг	68 (Ф)	78 (Э)	+ 14,7%
Доверие к органам власти (%)	42 (Ф)	58 (Э)	+ 16 п.п.
Жалобы граждан (тыс. / год)	3,2 (Ф)	1,8 (Э)	- 43,7%

Примечание: *расчетный показатель на основе данных таблицы 6 диссертации; (Ф) – фактические данные за 2025 г. (экспертные интервью, отраслевая статистика, таблица 6 диссертации), вовлеченность – по данным анкетирования (N = 1250, Приложение В диссертации), качество услуг и доверие – по данным Росстата и независимых соцопросов, жалобы – по данным МФЦ Волгоградской области; (М) – прогнозное значение, полученное на основе имитационной модели автора (AnyLogic, System Dynamics); (Э) – прогнозное значение на основе консенсуса экспертов (2-й раунд Дельфи, N = 15).

Источник: составлено автором

Сценарный анализ в AnyLogic подтвердил достижимость результатов:

- базовый сценарий (поэтапное внедрение) обеспечит 100% целей к 2028 г.;
- наибольшее влияние на результат имеют: скорость внедрения HR-аналитики (вес 0,25), поддержка топ-менеджмента ($r = 0,81$), сокращение цикла пересмотра кадровых планов (рост ИИ на 22 % при переходе с 3-летнего на 1-летний цикл).

Обоснование эффективности (таблица 5) подтверждает, что предложенные мероприятия:

- повысят стратегическую релевантность (средний ИИ практик: с 2,04 до 3,85, +88,7 %);
- увеличат результативность (достижение КРІ национальных проектов: с 65% до 82 %);
- улучшат социальные показатели (доверие граждан – с 42 % до 58 %; вовлеченность – +41,4 %);
- обеспечат экономическую целесообразность ($NPV > 43$ млрд. руб., окупаемость < 1 года).

Таблица 5 – Сводный прогноз ключевых эффектов внедрения мероприятий

Группа результатов	Ключевой индикатор	Базовое значение	Целевое значение	Прирост
Стратегическая релевантность	Средний ИИ практик СУЧР	2,04 (Ф)	3,85 (М)	+ 88,7 %
Результативность организаций	% достижения КРІ национальных проектов	65% (Ф)	82% (М)	+ 17 п.п.
Социальные эффекты	Индекс удовлетворенности граждан	68 (Ф)	78 (Э)	+ 14,7 %
	Уровень вовлеченности UWES-9	2,9 (Ф)	4,1 (Э)	+ 41,4 %
Экономическая эффективность	ROI кадрового резерва	0,7 (Ф)	1,9 (М)	+ 171 %

Примечание: (Ф) – фактические данные, полученные в ходе анкетирования (N = 1250, Приложение В диссертации), экспертных интервью, анализа отчетов контрольно-счетной палаты Волгоградской области и официальной статистики, (Э) – консенсус экспертов, достигнутый во 2-м раунде Дельфи (N = 15 экспертов); (М) – прогнозное значение, полученное на основе имитационной модели автора (AnyLogic, System Dynamics).

Источник: составлено автором

Проведенное исследование доказало высокую эффективность и практическую реализуемость предложенной системы мероприятий по совершенствованию СУЧР в государственном секторе. Тиражируемость на регионы РФ поддерживается универсальным ядром (методика ИИ, базовая модель компетенций) и инвариантными модулями (Стандарт аудита, программы обучения).

ВЫВОДЫ

Систематизированы теоретические подходы к управлению человеческими ресурсами – от классических школ до современных моделей СУЧР – и обоснована невозможность прямого переноса коммерческих HR-моделей в организации государственного сектора. Уточнено понятие «управление развитием человеческих ресурсов» применительно к государственной службе, раскрыта специфика политической подотчетности, бюджетных ограничений и ориентации на общественную ценность.

На основе авторского комплексного методического подхода (анкетирование N = 1250, глубинные интервью N = 45, фокус-группы N = 8, анализ документов) эмпирически выявлены пять взаимосвязанных проблемных зон СУЧР: формализм кадрового планирования, отсутствие оценки стратегических компетенций, разрыв между развитием и стратегией, неэффективность кадрового резерва, низкая вовлеченность персонала. Доказано, что эти зоны образуют самовоспроизводящиеся дисфункциональные петли («Управленческий коллапс» и «Стратегическая слепота»).

Разработан и апробирован авторский критериальный аппарат оценки эффективности практик СУЧР, интегрирующий критерии стратегической релевантности, результативности, экономичности, адаптивности и социального

эффекта. Весовые коэффициенты определены методом анализа иерархий Саати (коэффициент согласованности 0,08). Интегральный индекс (ИИ) для государственного сектора Волгоградской области показал критически низкий уровень (средний ИИ = 2,04 из 5), обусловленный дефицитом стратегического HR-мышления и неразвитостью аналитики.

Предложена четырехуровневая модель оптимизации СУЧР, базирующаяся на принципах стратегической интеграции, опережающего развития компетенций, адаптивности и социальной ответственности. Модель конкретизирована в комплекс из 15 мер по следующим направлениям: стратегическое кадровое планирование, оценка компетенций и вклада, реформа кадрового резерва, интеграция развития со стратегией, создание системы HR-аналитики. Предусмотрено организационное обеспечение: региональный Стандарт СУЧР, Центр компетенций, целевые программы обучения.

С помощью имитационного моделирования (System Dynamics, AnyLogic) и экспертного метода Дельфи обоснована результативность предложенных мер. Прогнозируется рост среднего интегрального индекса практик СУЧР с 2,04 до 3,85, увеличение доли назначений из резерва на стратегические позиции с 18 % до 60 %, повышение вовлеченности персонала (UWES-9) с 2,9 до 4,1, улучшение индекса качества государственных услуг с 68 до 78 пунктов.

Экономический анализ «затраты-выгоды» подтвердил высокую эффективность: чистый дисконтированный доход 43,99 млрд. руб., индекс рентабельности 830,5, срок окупаемости – менее года при минимальной нагрузке на бюджет (0,15 % годовых расходов региона). Качественные эффекты включают формирование кадрового суверенитета, рост адаптивности аппарата и доверия граждан. Модель и инструментарий обладают свойством тиражируемости в других субъектах РФ.

ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ АВТОРОМ БЫЛИ ОПУБЛИКОВАНЫ СЛЕДУЮЩИЕ РАБОТЫ:

Публикации в научных изданиях из перечня ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, определяемого ВАК при Минобрнауки России:

1. **Бахр, Х. Ш. Б.** Анализ условий формирования и особенностей механизма управления человеческими ресурсами организаций государственного сектора экономики России / **Х. Ш. Б. Бахр** // Экономика строительства (К2). – 2026. – № 7. – С. 80-83 (0,5 п.л.).
2. **Бахр, Х. Ш. Б.** Основы стратегической реконфигурации HR-процессов в организациях государственного сектора / **Х. Ш. Б. Бахр** // Экономика: вчера, сегодня, завтра (К2). – 2026. – Т. 16, № 4А. – С. 242-249. – DOI: 10.34670/AR.2026.15.74.024 (0,75 п.л.).
3. **Бахр, Х. Ш. Б.** Специфика и инструменты стратегического управления человеческими ресурсами в организациях государственного сектора экономики / **Х. Ш. Б. Бахр** // Экономика: вчера, сегодня, завтра (К2). – 2026. – Т. 16, № 4А. – С. 234-241. – DOI: 10.34670/AR.2026.77.98.023 (0,75 п.л.).

Публикации в других научных изданиях:

4. **Бахр, Х. Ш. Б.** Особенности стратегического управления человеческими ресурсами в российском госсекторе / **Х. Ш. Б. Бахр** // Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты: сборник научных статей 15-й Всероссийской научно-практической конференции. В 2-х томах, Курск, 01 октября 2025 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – С. 60-64. – DOI: 10.47581/2025.PS-16.Baxr-Xayder-Shanan-Baxr-01. – EDN HEDVMF (0,3 п.л.).
5. **Бахр, Х. Ш. Б.** Планирование и развитие человеческих ресурсов в системе управления персоналом современной государственной организации в сфере здравоохранения / **Х. Ш. Б. Бахр** // Экономика и предпринимательство (К2). – 2025. – № 12-1(185). – С. 1271-1277. – DOI: 10.34925/EIP.2025.185.12.214. – EDN GCDRTM (0,44 п.л.).
6. **Бахр, Х. Ш. Б.** Совершенствование стратегического планирования и развития человеческих ресурсов в государственных организациях / **Х. Ш. Б. Бахр** // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты: сборник научных статей 15-й Международной научно-практической конференции, Курск, 20 ноября 2025 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – С. 59-64. – DOI: 10.47581/2025.RS-17/Baxr-Xayder-01. – EDN IHHLJA (0,38 п.л.).
7. **Бахр, Х. Ш. Б.** Стратегическое управление человеческими ресурсами в контексте специфики организаций государственного сектора / **Х. Ш. Б. Бахр** // Экономика и предпринимательство (К2). – 2025. – № 10(183). – С. 120-124. – DOI: 10.34925/EIP.2025.183.10.017. – EDN CQVANY (0,4 п.л.).
8. **Бахр, Х. Ш. Б.** Формирование эффективной системы управления талантами в организациях государственного сектора экономики России / **Х. Ш. Б. Бахр** // Экономика и предпринимательство (К2). – 2025. – № 10(183). – С. 1221-1231. – DOI: 10.34925/EIP.2025.183.10.204. – EDN SWENOT (0,7 п.л.).
9. **Бахр, Х. Ш. Б.** Комплементарность общей стратегии и стратегии развития человеческих ресурсов как приоритет формирования конкурентных преимуществ современного предприятия / **Х. Ш. Б. Бахр**, С. А. Коробов // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2022. – № 4(62). – С. 11-17. – EDN WYSVMI (0,44 п.л., 0,3 авт. п.л.).
10. **Бахр, Х. Ш. Б.** Управление развитием человеческих ресурсов как инструмент реализации стратегии современного предприятия / **Х. Ш. Б. Бахр**, С.А. Коробов // Актуальные вопросы развития современного общества: сборник научных статей 12-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 21–22 апреля 2022 года. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2022. – С. 76-79. – EDN QVIMYO (0,35 п.л., 0,2 авт. п.л.).