

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«Волгоградский государственный университет»**

*На правах рукописи*



**БАХР ХАЙДЕР ШАНАН БАХР**

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

5.2.6. Менеджмент

**Диссертация на соискание ученой степени**  
**кандидата экономических наук**

**Научный руководитель:**

доктор экономических наук, доцент

Коробов Сергей Александрович

Волгоград – 2026

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1 Теоретико-методические основы стратегического управления человеческими ресурсами в организациях государственного сектора.....</b>	<b>15</b>
1.1 Эволюция теоретических подходов к управлению человеческими ресурсами	15
1.2 Специфика и инструменты стратегического управления человеческими ресурсами в организациях государственного сектора экономики.....	29
<b>Глава 2 Анализ практик стратегического управления человеческими ресурсами в организациях государственного сектора экономики России.....</b>	<b>65</b>
2.1 Анализ условий формирования и особенностей механизма управления человеческими ресурсами организаций государственного сектора экономики России .....	65
2.2 Диагностика проблемных зон и оценка эффективности практик стратегического управления человеческими ресурсами в государственном секторе (на примере Волгоградской области).....	100
<b>Глава 3 Проектирование и обоснование результативности системы стратегического управления человеческими ресурсами в государственном секторе (на примере Волгоградской области).....</b>	<b>135</b>
3.1 Стратегическая реконфигурация HR-процессов в организациях государственного сектора Волгоградской области .....	135
3.2 Обоснование целесообразности внедрения стратегических HR-технологий в государственных организациях региона.....	165
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>176</b>
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....</b>	<b>181</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ .....</b>	<b>207</b>
Приложение А .....	208
Приложение Б.....	210
Приложение В.....	214

## ВВЕДЕНИЕ

**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 (ассессмент-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 ассесмент-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 петель 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.

# ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА

## 1.1 Эволюция теоретических подходов к управлению человеческими ресурсами

Становление управления человеческими ресурсами как самостоятельной научной дисциплины происходило в контексте осмысления роли человека в производственном процессе. Исторически сложилось так, что практика управления людьми в организациях значительно опережала развитие ее теоретического осмысления: долгое время функции, связанные с наймом и учетом персонала, рассматривались сугубо как административная поддержка основной деятельности<sup>1</sup>. Однако усложнение деловой среды, ускорение научно-технического прогресса и рост конкуренции во второй половине XX в. привели к пониманию того, что именно человеческий фактор становится критическим ресурсом, способным обеспечить организации устойчивое конкурентное преимущество.

Данное обстоятельство породило ряд теоретических и практических вопросов, составивших проблематику управления человеческими ресурсами. Ключевая проблема заключалась в необходимости перехода от реактивной модели работы с персоналом (реагирование на текущие запросы производства) к проактивной, стратегической модели<sup>2</sup>. Возникла потребность в теоретическом обосновании того, каким образом вовлеченность, компетенции и развитие сотрудников могут быть напрямую увязаны с долгосрочными целями организации, ее инновационным потенциалом и способностью адаптироваться к изменениям. Как справедливо отмечает М. Армстронг, управление человеческими ресурсами представляет собой стратегический подход к приобретению, развитию,

---

<sup>1</sup> Knies, E. People management in the public sector / E. Knies, P. L. M. Leisink // In C. J. Brewster & J. L. Cerdin (Eds.), *Not for the Money: People Management in Mission-Driven Organizations*. – Palgrave: Macmillan, 2017. – P. 15-46. –

<sup>2</sup> Стратегический менеджмент: теория и практика / Под ред. Е. С. Стояновой. – М.: Изд-во «Перспектива», 2018. – 656 с. – Текст: непосредственный

управлению, мотивации и получению приверженности ключевого ресурса организации – людей, которые работают в ней и для нее<sup>3</sup>.

Решение обозначенной проблемы потребовало пересмотра устоявшихся взглядов на природу человека в организации. Если классические школы менеджмента рассматривали работника преимущественно как элемент формальной структуры или «винтик» производственного механизма<sup>4</sup>, то развитие поведенческих наук и теории человеческого капитала сместило фокус на индивидуальные особенности, мотивацию и знания сотрудников как источник создания добавленной стоимости. П. Друкер одним из первых подчеркнул критическую важность работников знаний, предсказав их возрастающую роль и указав на необходимость постоянного обучения и согласования индивидуальных целей с целями организации как основу эффективного управления<sup>5</sup>.

Центральной проблематикой, вокруг которой формировалась теория управления человеческими ресурсами, стал поиск механизмов стратегической интеграции: как сделать так, чтобы повседневная работа с людьми (отбор, обучение, мотивация, оценка) работала на достижение не только оперативных, но и долгосрочных целей, формируя уникальные, трудно копируемые конкурентные преимущества. Именно стремление ответить на этот вызов привело к эволюции теоретических подходов – от административного управления кадрами к целостной концепции СУЧР.

Наука развития человеческих ресурсов претерпела значительную эволюцию за последние несколько десятилетий, перейдя от преимущественно производственной функции к определяющей стратегической роли в организациях. Первоначально считалось, что проблему развития человеческих ресурсов достаточно решить плановыми мероприятиями по обучению и развитию, направленными на улучшение навыков и возможностей сотрудников для

---

<sup>3</sup> Armstrong, M. *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management* / M. Armstrong. – London: Kogan Page Publishers, 2024. – 360 p. – Текст: непосредственный

<sup>4</sup> Негашев, Е. В. *Управление персоналом организации* / Е. В. Негашев. – М.: Инфра-М, 2020. – 186 с. – Текст: непосредственный

<sup>5</sup> Drucker, P. *The Practice Of Management* / P. Drucker. – Allied Publishers, 1975. – 404 p. – Текст: непосредственный

удовлетворения производственных потребностей организации<sup>6</sup>. Однако, с развитием цифровых технологий организации столкнулись с быстро меняющейся деловой средой, в результате пришло понимание того, что развитие человеческих ресурсов должно играть более сложную роль в развитии организации. Это привело к появлению научной области СУЧР, целью которого стало согласование развития персонала с стратегическими целями. СУЧР фокусируется на создании таких возможностей, которые способствуют долгосрочной производительности<sup>7</sup>, росту и конкурентному преимуществу организации.

Профессор практики лидерства, доктор образования Университета Колледжа Корка (Ирландия) Томас Гараван был первым, кто сформулировал понятие «СУЧР»<sup>8</sup>. Т. Гараван описал СУЧР как согласованный набор мероприятий по обучению и развитию, которые вертикально выровнены и горизонтально интегрированы, и направлены на достижение стратегических целей организации. В отличие от традиционного подхода, СУЧР согласует инициативы в сфере человеческих ресурсов с меняющимися потребностями организации. Термин «стратегический» подчеркивает важность человеческих ресурсов как ключевого фактора успеха организаций<sup>9</sup>.

Считается, что чем больше организация инвестирует в СУЧР, тем выше вероятность повышения ее эффективности<sup>10</sup>.

Любая организация представляет собой социальную и открытую систему, процессы которой напрямую или косвенно зависят от деятельности работающих в ней людей и уровня их развития<sup>11</sup>. Поэтому в современных условиях для достижения компанией своих целей (в первую очередь, поддержание устойчивого

---

<sup>6</sup> Стратегический менеджмент / Под ред. Г. Б. Поляка, И. А. Акодиса. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2021. – 518 с. – Текст: непосредственный

<sup>7</sup> Круглов, Д. В. Производительность труда как ключевой фактор экономического роста / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, Ю. В. Плакса // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17., № 3. – С. 1137-1148. – Текст: непосредственный

<sup>8</sup> Garavan, T. Strategic human resource development / T. Garavan // Journal of European Industrial Training. – 1991. – № 15(1). – P. 17-30. – Текст: непосредственный

<sup>9</sup> Wognum, A. Linking human resource development to organizational goals / A. Wognum, T. Lam // Journal of Human Resource Development. – 2000. – № 8(3). – P. 225-240. – Текст: непосредственный

<sup>10</sup> Huda, S. Strategic human resource development in the context of organizational performance / S. Huga // Journal of Business Research. – 2014. – № 12(2). – P. 56-67. – Текст: непосредственный

<sup>11</sup> Волков, С. К. Дихотомия развития территорий: мнение горожан vs официальная стратегия / С. К. Волков, О. Е. Акимова, Д. П. Фролов // Региональная экономика. Юг России. – 2024. – Т. 12., № 3. – С. 146-160. – Текст: непосредственный

функционирования) и сотрудникам предъявляются все больше требований, соответствие которым становится необходимо условием для успешной реализации работниками своего трудового потенциала и построения успешной карьеры<sup>12</sup>, а организация, в свою очередь, повышает эффективность и конкурентное преимущество.

Кроме динамики внешней среды, потребность в развитии продиктована ускоренным развитием научно-технического прогресса, в результате которого происходит внедрения новых технологий в организации, а также стремлением компаний осваивать все новые и новые виды деятельности<sup>13</sup>. В результате, с одной стороны, растет количество управленческих решений, с другой стороны, постоянно меняются информационные потоки, которые нужно обрабатывать<sup>14</sup>. Для осуществления данной деятельности руководству современного предприятия необходимо уделять внимание процессу развития человеческих ресурсов.

Для корректного анализа процессов управления человеческими ресурсами необходимо уточнить содержание ключевых понятий, лежащих в основе исследования. Так, категория «развитие» применительно к персоналу организации имеет не столько философское, сколько экономическое и управленческое содержание. В контексте экономической науки развитие понимается как процесс накопления и качественного совершенствования профессиональных знаний, навыков и компетенций работников<sup>15</sup>, обеспечивающий рост производительности труда и создание добавленной стоимости<sup>16</sup>. Данное понимание восходит к классическим работам А. Смита, заложившего основы теории человеческого капитала, и получает дальнейшее развитие в исследованиях XX в., посвященных инвестициям в человеческие ресурсы.

---

<sup>12</sup> Шевякин, А. С. Направления развития трудового потенциала региона / А. С. Шевякин // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2025. – № 2. – С. 220-225. – Текст: непосредственный

<sup>13</sup> Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер.с англ., науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Еменко – М.: Экономика, 2020. – 512 с. – Текст: непосредственный

<sup>14</sup> Дорофеев, В. Д. Управление персоналом / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 338 с. – Текст: непосредственный

<sup>15</sup> Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 672 с. – Текст: непосредственный

<sup>16</sup> Fonseca, L. M. Leading Quality in the 21st Century: Profiles of Quality and Organizational Excellence Managers / L. M. Fonseca, J. P. Domingues // Quality – Access to Success. – 2017. – № 18. – P. 34-38. – Текст: непосредственный

Понятия «человеческие ресурсы» и «человеческий капитал» вошли в научный оборот во второй половине XX века, когда под влиянием работ Т. Шульца<sup>17</sup> и Г. Беккера<sup>18</sup> сформировалась теория человеческого капитала, рассматривающая знания и способности людей как форму капитала, требующую инвестиций и приносящую долгосрочный экономический эффект. В управленческой науке это привело к пересмотру роли человека в организации: от «трудового ресурса» или «кадровой единицы» – к пониманию работника как носителя уникальных компетенций, которые могут и должны развиваться в интересах как самой организации, так и личности. Как отмечают исследователи, понятие «человеческие ресурсы» является более емким по сравнению с понятием «персонал», поскольку включает не только профессиональные, но и социально-психологические характеристики<sup>19</sup>, а также потенциальные возможности работника (интеллектуальные, творческие, духовные), которые могут быть реализованы при создании соответствующих организационных условий<sup>20</sup>.

Становление современной парадигмы управления человеческими ресурсами опирается на длительную эволюцию экономической и управленческой мысли, в рамках которой идеи разных авторов постепенно формировали фундамент для понимания человека как ключевого стратегического ресурса.

Основополагающие идеи о роли труда в создании богатства были заложены еще представителями классической экономической теории. А. Смит в своих работах «Исследование о природе и причинах богатства народов»<sup>21</sup> и «Теория нравственных чувств»<sup>22</sup> обосновал значение разделения труда, специализации и производительности, а также указал на важность образования и обучения работников. Эти положения стали отправной точкой для последующего развития теории человеческого капитала. Анализируя природу труда и капитала, К. Маркс

---

<sup>17</sup> Schultz, T. W. Investment in Human Capital / T. W. Schultz // The American Economic Review. – 1961. – Vol. 51. – № 1. – P. 1-17. – Текст: непосредственный

<sup>18</sup> Becker, G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education / G. S. Becker. – Chicago: University of Chicago Press, 1964. – 187 p. – Текст: непосредственный

<sup>19</sup> Кузнецова, В. Б. Управление персоналом / В. Б. Кузнецова. – М.: Бибком, 2019. – 912 с. – Текст: непосредственный

<sup>20</sup> Галанин, И. Эффективность системы управления персоналом / И. Галанин // Бизнес идеи. – 2019. – № 4. – С. 20-24. – Текст: непосредственный

<sup>21</sup> Smith, A. Wealth of Nations / A. Smith. – Wordsworth, 2012. – 974 p. – Текст: непосредственный

<sup>22</sup> Смит, А. Теория нравственных чувств / А. Смит. – М.: АСТ, 2022. – 512 с. – Текст: непосредственный

показал: цена рабочей силы не является раз и навсегда заданной<sup>23</sup>, она меняется вслед за квалификацией, а значит, требует постоянного развития<sup>24</sup>. Сам он не пользовался современной терминологией управления человеческими ресурсами, однако его рассуждения о воспроизводстве рабочей силы и роли знаний в производстве сегодня могут рассматриваться как предтеча концепций обучения и развития персонала. Ключевой вывод состоял в том, что квалифицированный труд невозможен без предварительных инвестиций в человека<sup>25</sup>.

Следующий крупный сдвиг произошел на рубеже XIX-XX вв. вместе со становлением школы научного менеджмента. Ф. Тейлор в работах «Управление фабрикой»<sup>26</sup> и «Принципы научного менеджмента» превратили рабочее место в объект научного исследования: операции были жестко стандартизированы, введены хронометраж и материальное стимулирование как двигатели производительности<sup>27</sup>. Почти одновременно А. Файоль разработал административную теорию, впервые выделив управление как особый вид деятельности и сформулировав универсальные принципы – разделение труда, единоначалие, скалярную цепь<sup>28</sup>. Классическая школа все еще видела в работнике, прежде всего, элемент формальной структуры. Примечательно другое: именно тогда оформилась мысль, что трудовую деятельность можно и нужно анализировать научно, оптимизировать, а это, в свою очередь, расчистило дорогу последующему осмыслению человеческого фактора в производстве.

Качественно новый этап в развитии управленческой мысли связан с возникновением школы человеческих отношений и поведенческих наук. Э. Мэйо и его коллеги в ходе Хоторнских экспериментов эмпирически доказали, что на производительность труда влияют не только материальные условия, но и

---

<sup>23</sup> Маркс, К. Капитал. Критика политической экономии / К. Маркс. – М.: Бомбора, 2022. – 512 с. – Текст: непосредственный

<sup>24</sup> Маркс, К. Экономическо-философские рукописи 1844 г. / К. Маркс. – М.: АСТ, 2023. – 224 с. – Текст: непосредственный

<sup>25</sup> Блауг, М. Экономическая теория марксизма / М. Блауг // Экономическая мысль в ретроспективе = Economic Theory in Retrospect. – М.: Дело, 1994. – 627 с. – Текст: непосредственный

<sup>26</sup> Taylor, F. W. Shop Management / F. W. Taylor. – New York: Hive Publishing Company, 1982. – 222 p. – Текст: непосредственный

<sup>27</sup> Taylor, F. W. The Principles of Scientific Management / F. W. Taylor. – New York: Norton, 1967. – 144 p. – Текст: непосредственный

<sup>28</sup> Fayol, H. General and Industrial Management / H. Fayol. – London: Pitman, 1949. – 110 p. – Текст: непосредственный

социально-психологические факторы: неформальные отношения в коллективе, внимание к работнику, групповая динамика<sup>29</sup>. Эти исследования заложили основы для понимания сотрудника не как механического исполнителя, а как социального субъекта. Дальнейшее развитие данное направление получило в трудах А. Маслоу, предложившего иерархическую теорию потребностей<sup>30</sup>, и Д. МакГрегора, разработавшего теорию X и теорию Y. Д. МакГрегор показал, что выбор стиля управления и методов мотивации напрямую зависит от базовых предположений руководителя о природе человека: теория X исходит из того, что работники ленивы и нуждаются в контроле, тогда как теория Y рассматривает труд как естественный процесс и делает ставку на ответственность, инициативу и самореализацию<sup>31</sup>. Идеи поведенческой школы стали фундаментом для последующего развития концепций мотивации, вовлеченности, организационной культуры и, в конечном счете, для перехода от управления кадрами к управлению человеческими ресурсами.

Дальнейшее развитие управленческой мысли связано с именами основоположников теории менеджмента. П. Друкер первым указал на критическую важность работников знаний как ключевого ресурса организации и предсказал рост их роли в постиндустриальной экономике<sup>32</sup>. Его концепция управления по целям (МВО) заложила основы согласования индивидуальных и организационных целей, что стало неотъемлемой частью СУЧР<sup>33</sup>. П. Друкер также подчеркивал необходимость непрерывного обучения и развития сотрудников для адаптации к меняющимся требованиям среды<sup>34</sup>. И. Ансофф, в

---

<sup>29</sup> Mayo, E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 2004. – 204 p. – Текст: непосредственный

<sup>30</sup> Maslow, A. H. A Theory of Human Motivation / A. H. Maslow // Psychological Review. – 1943. – Vol. 50. – № 4. – P. 370-396. – Текст: непосредственный

<sup>31</sup> McGregor, D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – New York: McGraw-Hill, 1960. – 246 p. – Текст: непосредственный

<sup>32</sup> Drucker, P. The Practice Of Management / P. Drucker. – Allied Publishers, 1975. – 404 p. – Текст: непосредственный

<sup>33</sup> Drucker, P. Management Challenges for the 21st Century / P. Drucker. – New York: Harper Collins, 1999. – 224 p. – Текст: непосредственный

<sup>34</sup> Drucker, P. The Coming of the New Organization / P. Drucker // Harvard Business Review. – 1988. – № 66. – P. 45-53. – Текст: непосредственный

свою очередь, внес вклад в понимание стратегического планирования и влияния внешней среды на организацию, что позже было интегрировано в модели СУЧР<sup>35</sup>.

В 1980-е гг. оформились две фундаментальные школы, предложившие различные взгляды на интеграцию управления человеческими ресурсами в стратегию организации. М. Бир и его коллеги (Гарвардская школа) разработали модель множественных стейкхолдеров, в которой подчеркивалось влияние ситуационных факторов, стратегический выбор в управлении людьми<sup>36</sup> и долгосрочные последствия решений для разных заинтересованных сторон (акционеров, менеджеров, сотрудников, общества)<sup>37</sup>. Эта модель стала основополагающей рамкой для понимания СУЧР как баланса интересов. Одновременно Ч. Фомбрун, Н. Тичи и М. Деванна (Мичиганская школа) предложили модель «соответствия», фокусирующуюся на прямой увязке стратегии бизнеса с жесткими системами управления персоналом<sup>38</sup> для обеспечения организационной эффективности<sup>39</sup>. Их подход подчеркнул инструментальную роль управления человеческими ресурсами в достижении стратегических целей.

Значительный вклад в развитие теоретических представлений о СУЧР внесли исследователи, разрабатывавшие процессные и результативные модели.

Л. Дайер одним из первых подробно сформулировал концепцию СУЧР и его связь со стратегическим планированием<sup>40</sup>, разработав процессную модель, включающую сканирование среды, формулирование стратегии, реализацию и оценку<sup>41</sup>.

---

<sup>35</sup> Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ., науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Еменко – М.: Экономика, 2020. – 512 с. – Текст: непосредственный

<sup>36</sup> Beer, M. *Managing Human Assets* / M. Beer, B. Spector, P.R. Lawrence. – Free Press, 1984. – 209 p. – Текст: непосредственный

<sup>37</sup> Beer, M. *The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role* / M. Beer // *Human Resource Management*. – 1997. – № 36(1). – P. 49-56. – Текст: непосредственный

<sup>38</sup> Fombrun, C. *Strategic Human Resource Management* / C. Fombrun, N. Tichy, M. Devanna. – Wiley, 1984. – 499 p. – Текст: непосредственный

<sup>39</sup> Tichy, N., *Strategic human resource management* / N. Tichy, C. Fombrun, M. Devanna // *Sloan Management Review*. – 1982. – № 23(2). – P. 47-61. – Текст: непосредственный

<sup>40</sup> Dyer, L. *Bringing human resources into the strategy formulation process* / L. Dyer // *Human Resource Management*. – 1983. – № 22(3). – P. 257-271. – Текст: непосредственный

<sup>41</sup> Dyer, L. *Toward a Strategic Perspective of Human Resource Management* / L. Dyer, G. W. Holder // *In Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities*. – Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 1988. – P. 1-46. – Текст: непосредственный

Д. Е. Гест развил идею интеграции управления человеческими ресурсами в общую стратегию и предложил модель «стратегия управления человеческими ресурсами → практики управления человеческими ресурсами → результаты управления человеческими ресурсами → организационные результаты», акцентируя внимание на приверженности сотрудников и ее влиянии на производительность<sup>42,43,44</sup>. Дж. Стори на основе эмпирических исследований выделил ключевые элементы СУЧР (стратегическая интеграция, роль линейных менеджеров, человеческий капитал как источник конкурентного преимущества)<sup>45</sup> и проанализировал, как организации могут использовать своих сотрудников для достижения конкурентных преимуществ<sup>46,47</sup>. М. Армстронг обобщил накопленные знания, определив управление человеческими ресурсами как стратегический подход к управлению ключевым ресурсом организации – людьми<sup>48</sup>. Х.Т. Грэхем и Р. Беннетт обратили внимание на двойственную цель управления человеческими ресурсами: оно должно работать одновременно на пользу нанимателя и на удовлетворенность самих работников<sup>49</sup>.

Отдельную линию в осмыслении управления человеческими ресурсами задает критический подход. К. Легге поставила под вопрос привычную риторику «высокой вовлеченности» и «партнерства», показав, что за этими формулировками нередко скрываются противоречия, властное давление и теневые стороны кадровых практик<sup>50</sup>. Ее исследования выявили парадокс – инструменты управления персоналом могут усиливать контроль над

<sup>42</sup> Guest, D. E. Human resource management and industrial relations / D. E. Guest // Journal of Management Studies. – 1987. – № 24(5). – С. 503-521. – Текст: непосредственный

<sup>43</sup> Guest, D. E. Human resource management and performance: a review and research agenda / D. E. Guest // The International Journal of Human Resource Management. – 1997. – № 8(3). – P. 263-276. – Текст: непосредственный

<sup>44</sup> Guest, D. E., Using sequential tree analysis to search for «bundles» of HR practices / D. E. Guest, N. Conway, P. Dewe // Human Resource Management Journal. – 2004. – № 14(1). – С. 79-96. – Текст: непосредственный

<sup>45</sup> Storey, J. New Perspectives on Human Resource Management / J. Storey. – Routledge, 1989. – 222 p. – Текст: непосредственный

<sup>46</sup> Storey, J. Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review / J. Storey. – Oxford: Blackwell, 1992. – 324 p. – Текст: непосредственный

<sup>47</sup> Storey, J. Human Resource Management: A Critical Text / J. Storey. – Thomson Learning, 2007. – 292 p. – Текст: непосредственный

<sup>48</sup> Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong. – Kogan Page Business Books, 2003. – 1024 p. – Текст: непосредственный

<sup>49</sup> Graham, H. T. Human Resources Management / H. T. Graham, R. Bennett. – Pitman, 1998. – 435 p. – Текст: непосредственный

<sup>50</sup> Legge, K. Human Resource Management: Rhetorics and Realities / K. Legge. – Macmillan Education UK, 2005. – 430 p. – Текст: непосредственный

сотрудниками, даже когда внешне выглядят как расширение их прав. Этот вывод особенно важен для трезвой оценки теории и реальной практики управления человеческими ресурсами.

По мере глобализации и усложнения организационной среды все больший вес стали приобретать контекстуальные и когнитивные ракурсы. П. Сперроу основательно продвинул понимание интернационализации СУЧР<sup>51</sup>, показав, как национальная культура и глобальные стратегии влияют на кадровые практики<sup>52</sup>. Именно его труды помогли развернуть исследовательский интерес от универсальных моделей к контекстуальным. Дж. Ходкинсон тем временем изучал когнитивные процессы в стратегическом управлении<sup>53</sup> – как руководители воспринимают и интерпретируют информацию о человеческих ресурсах, когда принимают решения<sup>54</sup>. Такой ракурс помогает приоткрыть «черный ящик» и понять, как на уровне восприятия и мышления выстраивается связь между стратегией фирмы и управлением людьми.

Еще одна важная грань эволюции теории – переосмысление обучения и развития в качестве стратегической функции. Р. Коллинз настаивал на том, что обучение должно быть жестко привязано к стратегическим целям организации и наращиванию ее возможностей; именно с его подачи произошел сдвиг от формальных учебных мероприятий «для галочки» к пониманию обучения как стратегического инвестирования в человеческий капитал<sup>55</sup>. Дж.Б. Куинн, известный исследователь стратегического менеджмента, высветил роль неформальных сетей, знаний и интеллектуального предпринимательства и

---

<sup>51</sup> Sparrow, P. *Globalizing Human Resource Management* / P. Sparrow, C. Brewster, C. Chung. – Routledge, 2017. – 316 p. – Текст: непосредственный

<sup>52</sup> Sparrow, P. *Globalization of HR at function level: four UK-based case studies of the international recruitment and selection process* / P. Sparrow // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2007. – № 18(5). – P. 845-867. – Текст: непосредственный

<sup>53</sup> Hodgkinson, G. P. *Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management* / G. P. Hodgkinson, M. P. Healey // *Strategic Management Journal*. – 2011. – № 32(13). – P. 1500-1516. – Текст: непосредственный

<sup>54</sup> Hodgkinson, G. P. *The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process* / G. P. Hodgkinson, P. R. Sparrow. – Open University Press, 2002. – 412 p. – Текст: непосредственный

<sup>55</sup> Collins, R. *Strategic training and development* / R. Collins // *Asia Pacific Journal of Human Resources*. – 1991. – № 29(1). – P. 74-83. – Текст: непосредственный

подчеркнул: реализация стратегии – это не единовременный акт, а адаптивный процесс<sup>56</sup>, который ведут люди, опираясь на собственные знания<sup>57</sup>.

Вся эволюция теоретических подходов к управлению человеческими ресурсами, таким образом, прошла путь от трактовки труда как рядового фактора производства до признания человеческого капитала ключевым источником конкурентных преимуществ и необходимости стратегической интеграции всех направлений работы с персоналом (таблица 1).

Таблица 1 – Эволюция парадигм управления человеческими ресурсами: от «рабочей силы» к «человеческому капиталу»

Школа, ключевые представители	Объект управления	Основная цель управления	Вклад в эволюцию управления человеческими ресурсами
Классическая политэкономия (XVIII-XIX вв.), А. Смит, К. Маркс	Труд как фактор производства, источник богатства. Работник – носитель рабочей силы	Максимизация производительности через разделение труда. Обоснование необходимости затрат на воспроизводство и обучение работника	Заложили основы трудовой теории стоимости и понимания необходимости инвестиций в человека (предтеча теории человеческого капитала)
Школа научного менеджмента (конец XIX – начало XX в.), Ф. Тейлор, А. Файоль	Работник как элемент формальной структуры, «экономический человек». Труд как объект рационализации	Повышение эффективности производства через оптимизацию трудовых операций и формализацию управления	Доказали, что трудом можно и нужно управлять научно. Создали базовые принципы организации труда, позже интегрированные в управление человеческими ресурсами
Школа человеческих отношений и поведенческих наук (1930-1960-е гг.), Э. Мэйо, А. Маслоу, Д. МакГрегор	Работник как социальный субъект, личность с потребностями. Объект управления – мотивация и групповые отношения	Повышение эффективности через удовлетворение социальных и психологических потребностей, создание условий для самореализации	Совершили переход от «экономического» к «социальному человеку», заложили фундамент для современных концепций мотивации, вовлеченности и организационной культуры

<sup>56</sup> Quinn, J. B. Strategic change: «Logical Incrementalism» / J. B. Quinn // Sloan Management Review. – 1978. – № 20(1). – P. 7-21. – Текст: непосредственный

<sup>57</sup> Quinn, J. B. Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry / J. B. Quinn. – New York: Free Press; Toronto: Maxwell Macmillan Canada; New York: Maxwell Macmillan International, 1992. – 455 p. – Текст: непосредственный

Теория человеческого капитала и стратегический менеджмент (1960-1980 е гг.), Т. Шульц, Г. Беккер, П. Друкер, И. Ансофф	Человек как носитель знаний и компетенций («человеческий капитал»), требующих инвестиций	Согласование целей работника и организации, адаптация к внешней среде, использование знаний как ключевого ресурса	Обосновали экономическую эффективность инвестиций в человека и необходимость стратегического подхода к управлению персоналом
Стратегическое управление человеческими ресурсами (1980-е – настоящее время), М. Бир, Ч. Фомбрун, Д. Гест, Дж. Стори	Человеческие ресурсы как источник устойчивого конкурентного преимущества	Интеграция всех HR-практик в стратегию организации для достижения долгосрочных целей и баланса интересов стейкхолдеров	Сформировали целостную концепцию СУЧР, доказали связь между управлением людьми и результативностью организации

Источник: составлено автором, по материалам<sup>58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71</sup>

Развитие теоретических представлений об управлении человеческими ресурсами нашло отражение и в работах отечественных исследователей, которые адаптируют классические подходы к условиям современной российской

<sup>58</sup> Smith, A. Wealth of Nations / A. Smith. – Wordsworth, 2012. – 974 p. – Текст: непосредственный

<sup>59</sup> Маркс, К. Капитал. Критика политической экономии / К. Маркс. – М.: Бомбора, 2022. – 512 с. – Текст: непосредственный

<sup>60</sup> Блауг, М. Экономическая теория марксизма / М. Блауг // Экономическая мысль в ретроспективе = Economic Theory in Retrospect. – М.: Дело, 1994. – 627 с. – Текст: непосредственный

<sup>61</sup> Taylor, F. W. The Principles of Scientific Management / F. W. Taylor. – New York: Norton, 1967. – 144 p. – Текст: непосредственный

<sup>62</sup> Fayol, H. General and Industrial Management / H. Fayol. – London: Pitman, 1949. – 110 p. – Текст: непосредственный

<sup>63</sup> Mayo, E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 2004. – 204 p. – Текст: непосредственный

<sup>64</sup> Maslow, A. H. A Theory of Human Motivation / A. H. Maslow // Psychological Review. – 1943. – Vol. 50. – № 4. – P. 370-396. – Текст: непосредственный

<sup>65</sup> McGregor, D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – New York: McGraw-Hill, 1960. – 246 p. – Текст: непосредственный

<sup>66</sup> Drucker, P. The Practice Of Management / P. Drucker. – Allied Publishers, 1975. – 404 p. – Текст: непосредственный

<sup>67</sup> Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер.с англ., науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Еменко – М.: Экономика, 2020. – 512 с. – Текст: непосредственный

<sup>68</sup> Beer, M. Managing Human Assets / M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrence. – Free Press, 1984. – 209 p. – Текст: непосредственный

<sup>69</sup> Fombrun, C. Strategic Human Resource Management / C. Fombrun, N. Tichy, M.Devanna. – Wiley, 1984. – 499 p. – Текст: непосредственный

<sup>70</sup> Guest, D. E. Human resource management and industrial relations / D. E. Guest // Journal of Management Studies. – 1987. – № 24(5). – С. 503-521. – Текст: непосредственный

<sup>71</sup> Storey, J. New Perspectives on Human Resource Management / J. Storey. – Routledge, 1989. – 222 p. – Текст: непосредственный

экономики. Вопросы комплексного развития персонала как элемента стратегического управления организацией рассматриваются в трудах М. Прусаковой, где акцент делается на практических аспектах формирования кадрового потенциала<sup>72</sup>. Б.Б.А. Балчат и И.А. Морозова подчеркивают секторальные особенности управления человеческими ресурсами, связывая их с накоплением социального капитала организации, что особенно значимо для понимания специфики государственного сектора<sup>73</sup>. В коллективной работе под редакцией О.В. Юзова обобщаются современные подходы к управлению персоналом, включая вопросы мотивации, развития и оценки эффективности кадровых решений<sup>74</sup>. Таким образом, в отечественной науке также утверждается понимание управления человеческими ресурсами как стратегической функции, требующей интеграции с общими целями развития организации.

В ходе эволюции управленческой мысли произошло не только признание человеческих ресурсов ключевым стратегическим активом, но и выделение их развития в самостоятельную, критически важную функцию, обеспечивающую долгосрочную конкурентоспособность организации. Именно через развитие реализуется способность персонала адаптироваться к изменениям, осваивать новые технологии и решать усложняющиеся задачи. В связи с этим возникает потребность в уточнении понятийного аппарата применительно к данной функции.

По нашему мнению, под термином «управление развитием человеческих ресурсов» должен пониматься комплекс организационно-экономических мероприятий, направленных на совершенствование профессионального потенциала человеческих ресурсов для повышения эффективности и конкурентоспособности как самих человеческих ресурсов, так и предприятия в целом. Реализация данного комплекса мероприятий направлена на достижение взаимосвязанных целей. Для организации приоритетными выступают –

---

<sup>72</sup> Прусакова, М. Управление персоналом / М. Прусакова. – М.: Вершина, 2018. – 80 с. – Текст: непосредственный

<sup>73</sup> Балчат, Б. Б. А. Секторальные особенности управления социальным капиталом и место управления человеческими ресурсами в системе социального управления организациями / Б. Б. А. Балчат, И. А. Морозова // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 2. – С. 10-15. – Текст: непосредственный

<sup>74</sup> Управление персоналом / Под ред. О.В. Юзова. – М.: МИСиС, 2021. – 520 с. – Текст: непосредственный

повышение результативности труда, обеспечение квалифицированными кадрами, способными решать стратегические задачи, и адаптация персонала к внедрению новых технологий<sup>75</sup>. Для сотрудника ключевым мотивом участия в процессах развития становится приобретение лично значимых профессиональных компетенций, расширение возможностей карьерного роста и, как следствие, повышение удовлетворенности трудом<sup>76</sup>. Эффективное управление развитием человеческих ресурсов призвано обеспечить баланс между организационной стратегией и индивидуальными ожиданиями работников.

Рассмотренные теоретические подходы к управлению человеческими ресурсами имеют универсальный характер. Однако их реализация приобретает существенную специфику в организациях государственного сектора, анализ которой будет представлен в следующем параграфе.

Таким образом, проведенный анализ эволюции теоретических подходов к управлению человеческими ресурсами позволяет заключить, что формирование современной парадигмы управления человеческими ресурсами явилось результатом длительного развития управленческой мысли. Движение от технократических моделей организации труда, через осознание роли социально-психологических факторов к признанию человека ключевым стратегическим ресурсом определило современное содержание управления персоналом. Интеграция идей классической политэкономии, школы научного менеджмента, поведенческих наук и теории человеческого капитала создала фундамент для выделения СУЧР в самостоятельное научное направление. В рамках этой эволюции особое значение приобрела функция развития персонала, которая из вспомогательного инструмента трансформировалась в драйвер организационных изменений и источник долгосрочных конкурентных преимуществ. Предложенное авторское определение управления развитием человеческих ресурсов как

---

<sup>75</sup> Золотогоров, В. Г. Управление человеческими ресурсами организации / В. Г. Золотогоров. – Мн.: Книжный дом, 2018. – 448 с. – Текст: непосредственный

<sup>76</sup> Айрапетян, А. А. Развитие системы управления персоналом в современных условиях / А. А. Айрапетян, С. А. Коробов // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах: сборник научных трудов 9-й Международной научно-практической конференции. – Курск: Финансовый университет при Правительстве РФ, Курский филиал, 2020. – С. 19-23. – Текст: непосредственный

комплекса организационно-экономических мероприятий, направленных на совершенствование профессионального потенциала работников, отражает современное понимание данной функции, нацеленной на достижение баланса между стратегическими задачами организации и индивидуальными ожиданиями сотрудников. Выявленные теоретические закономерности служат основой для дальнейшего анализа специфики и практик СУЧР в организациях государственного сектора экономики.

## **1.2 Специфика и инструменты стратегического управления человеческими ресурсами в организациях государственного сектора экономики**

Во многих странах организации государственного сектора являются крупнейшими работодателями. Занятость в государственном секторе экономики является трудоемкой, поскольку именно эффективность деятельности работников государственного сектора определяет степень удовлетворенности населения в оказываемых государственных услугах. Государственные услуги влияют на жизнь людей с рождения (больничный уход), через детство и юность (образование), во взрослой жизни (транспорт, инфраструктура, социальное жилье, парки и зоны отдыха), в старости (уход за пожилыми людьми) и, в конечном итоге, до смерти<sup>77</sup>.

В современных экономических условиях многие государственные организации сталкиваются как с сокращением бюджета, так и с растущим давлением населения, требующего повысить качество государственных услуг для удовлетворения своих социальных потребностей. В рамках данного параграфа нами будет рассматриваться роль СУЧР в повышении производительности государственного сектора экономики. Особое внимание будет уделяться тому, как СУЧР способствует повышению эффективности и результативности государственных учреждений, может решать организационные проблемы, с которыми сталкиваются организации государственного сектора.

---

<sup>77</sup> Knies, E. Strategic human resource management and public sector performance: Context matters / E. Knies, P. Boselie, J. Gould-Williams, W. Vandenaabeele // The International Journal of Human Resource Management. – 2024. – № 35(14). P. 2432-2444. – Текст: непосредственный

Традиционно организации считаются публичными, если они принадлежат и финансируются правительством, а политические органы выступают в качестве основных заинтересованных сторон<sup>78</sup>.

Тем не менее, согласно концепции «общественной ценности», предложенной американским ученым М. Муром, организации, будь то государственные, некоммерческие или частные, могут считаться частью государственного сектора, если они создают ценность для общества и вносят вклад в благосостояние граждан<sup>79</sup>.

Общественная ценность как принцип государственности ориентирует государство, прежде всего, на создание социальных, экономических и экологических благ, отвечающих интересам общества. Исходя из этого, при определении госсектора имеет смысл опираться на две группы критериев – формальные и содержательные. Формальные критерии опираются на собственность, источники финансирования и властные полномочия, то есть на признаки, типичные для организаций, прямо контролируемых государством. Содержательные же критерии выводят на первый план способность создавать общественную ценность, обозначая тем самым более широкий круг организаций, вносящих вклад в благосостояние граждан, вне зависимости от того, кто является их собственником. Такой двойной взгляд позволяет точнее очертить границы государственного сектора, принимая во внимание все многообразие участников, предоставляющих общественные блага и услуги в разных институциональных и управленческих условиях.

Эффективность организаций государственного сектора определяется их общественной ценностью.

Поскольку эти организации подотчетны обществу, их эффективность измеряется не только эффективностью и результативностью, но и их вкладом в

---

<sup>78</sup> Rainey, H. G. Understanding and managing public organizations / H. G. Rainey. – San Francisco: Jossey-Bass, 2009. – 324 p. – Текст: непосредственный

<sup>79</sup> Moore, M. Creating Public Value: Strategic Management in Government / M. Moore. – London, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995. – 169 p. – Текст: непосредственный

социальное благосостояние, равенство и реализацию демократических институтов в обществе<sup>80</sup>.

Таким образом, эффективность государственного сектора определяется качеством обслуживания населения, отзывчивостью к потребностям граждан<sup>81</sup>, прозрачностью и подотчетностью<sup>82</sup>. В этом контексте эффективность государственного сектора следует рассматривать не только как процесс оказания государственных услуг, но и насколько хорошо государственные организации выполняют свою основную миссию по служению общественным интересам. Эффективность в государственном секторе требует выработки новых стратегий в области человеческих ресурсов, лидерства и организационной культуры с акцентом на социальную справедливость и активного вовлечения граждан в процесс государственного управления.

Проблемы государственного управления человеческими ресурсами во многом связаны с тем, что госсектор функционирует в сложной политической, институциональной и культурной среде. Наиболее острыми из них выступают следующие.

1. Политическое вмешательство и нестабильность. Когда кадровые назначения и продвижения по службе начинают зависеть не от профессиональных качеств, а от политической конъюнктуры, страдает качество самих решений. Это подрывает формирование по-настоящему компетентной и дееспособной государственной службы<sup>83</sup>, без которой невозможно эффективное управление. Частая смена руководителей и развороты государственного курса, характерные

---

<sup>80</sup> 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. – 2025. – № 12(1). – С. 1271-1277. – Текст: непосредственный

<sup>81</sup> Щукина, Н. В. Актуальность создания комфортной среды в моногородах (на примере Волгоградской области) / Н. В. Щукина, М. К. Беляев, В. А. Шукин // Прикладные экономические исследования. – 2023. – № S1. – С. 188-194. – Текст: непосредственный

<sup>82</sup> Moore, M. Creating Public Value: Strategic Management in Government / M. Moore. – London, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995. – 169 p. – Текст: непосредственный

<sup>83</sup> Дагаева, А. А. Цели и задачи государственной кадровой политики в сфере цифровой трансформации государственного управления / А. А. Дагаева // Миссия конфессий. – 2024. – Т. 13., №6(79). – С. 106-118. – Текст: непосредственный

для периодов политической нестабильности, точно так же расшатывают целостность и результативность СУЧР<sup>84</sup>.

2. Неадекватное обучение. Государственные организации часто не в состоянии предложить сотрудникам такие возможности для профессионального роста, которые действительно отвечали бы реальным потребностям. Причина во многом бюджетная: средства на развитие лидерских качеств и повышение квалификации нередко урезаются<sup>85</sup>. В результате чиновники не получают непрерывного развития и оказываются плохо подготовленными к новым вызовам или внедрению инновационных решений. Усугубляет картину высокая текучесть кадров в отдельных сегментах госсектора – она размывает общий профессиональный уровень команд<sup>86</sup>.

3. Сопротивление изменениям, которое в госаппарате становится серьезным барьером для любых инициатив по наращиванию кадрового потенциала<sup>87</sup>. Сотрудники, особенно встроенные в жесткие бюрократические структуры, привыкают к устоявшимся процессам и нередко воспринимают новые HR-практики в штыки. Часть госслужащих вдобавок видит в программах развития личного потенциала скрытую угрозу собственному положению, что лишь усиливает внутреннее сопротивление<sup>88</sup>.

4. Отсутствие четкой стратегической увязки. Во многих государственных организациях практики управления персоналом до сих пор слабо согласованы с общими стратегическими ориентирами<sup>89</sup>. Без такого согласования усилия по развитию кадров не приносят ожидаемого результата. Программы обучения и методы подбора могут не затачиваться под те конкретные навыки и компетенции,

---

<sup>84</sup> Aminu, A. A. *Personnel and human resource management* / A. A. Aminu. – Pyla Mak Press and Publishers Limited, 2020. – 120 p. – Текст: непосредственный

<sup>85</sup> Abdullahi, M. *Impediments to effective social service delivery in conflict affected communities: An assessment of training and development gaps among social workers in Gongulung community, Jere, Borno State, Nigeria* / M. Abdullahi, B. Kanumbu // *Journal of Governance and Development*. – 2025. – № 21(1). – P. 66-80. – Текст: непосредственный

<sup>86</sup> Pollitt, C. *Public management reform: A comparative analysis* / C. Pollitt, G. Bouckaert. – Oxford University Press, 2017. – 345 p. – Текст: непосредственный

<sup>87</sup> Изибаева, В. П. *Современные приоритеты кадровой политики в системе государственной гражданской службы* / В. П. Изибаева // *Вестник научных конференций*. – 2025. – № 3-3(115). – С. 59-60. – Текст: непосредственный

<sup>88</sup> Musgrave, A. *Strategic HRD: Theory and practice for enhancing organizational effectiveness* / A. Musgrave // *International Journal of Human Resource Management*. – 2018. – № 29(4). – P. 625-642. – Текст: непосредственный

<sup>89</sup> Капустян, Л. А. *Кадровая политика в условиях реализации клиентоцентричного подхода на государственной службе* / Л. А. Капустян, Е. Н. Сабына, И. В. Стрижжина // *Экономика. Профессия. Бизнес*. – 2024. – № 4. – С. 66-76. – Текст: непосредственный

которые нужны для достижения стратегических целей. Разрыв между содержанием кадровой работы и реальными задачами ведет к тому, что сотрудники остаются плохо подготовленными к эффективному исполнению обязанностей<sup>90</sup>, и общая результативность госсектора снижается.

5. Ограниченность ресурсов. Одной из наиболее существенных проблем в государственном управлении человеческими ресурсами является ограниченность финансов. Организации государственного сектора часто сталкиваются с бюджетными ограничениями, которые не позволяют им адекватно инвестировать в области управления человеческими ресурсами<sup>91</sup>. Эти ограничения влияют на все: от стратегий набора и удержания до внедрения комплексных программ обучения и развития. В таких условиях компетенции человеческих ресурсов могут недофинансироваться, что приводит к переутомлению сотрудников, низкому моральному духу и высокой текучести кадров<sup>92</sup>.

6. Сложные структуры управления и подотчетности. Организации государственного сектора экономики зачастую характеризуются многоуровневым управлением и подотчетностью, что может замедлить процессы принятия решений и затруднить реализацию кадровых реформ<sup>93</sup>. Во многих случаях решения по управлению человеческими ресурсами требуют одобрения со стороны различных заинтересованных сторон, что приводит к их задержкам и неэффективности<sup>94</sup>.

7. Культурные и институциональные барьеры. Государственные организации работают в рамках глубоко укоренившихся бюрократических систем, которые отдают приоритет процессам, основанным на правилах, а не

---

<sup>90</sup> Abdullahi M. Managing excesses in Nigerian civil service delivery: An appraisal of effectiveness and public policy regulatory mechanisms / M. Abdullahi, A. I. Chikaji // Nigeria Journal of Public Administration and Local Government. – 2020. – № xxi(1). – P. 36-47. – Текст: непосредственный

<sup>91</sup> Кувиков, Ф. В. Кадровый потенциал государственного управления и проблемы его совершенствования / Ф. В. Кувиков // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 2-2. – С. 214-217. – Текст: непосредственный

<sup>92</sup> Abdullahi, M. Impediments to effective social service delivery in conflict affected communities: An assessment of training and development gaps among social workers in Gongulung community, Jere, Borno State, Nigeria / M. Abdullahi, B. Kanumbu // Journal of Governance and Development. – 2025. – № 21(1). – P. 66-80. – Текст: непосредственный

<sup>93</sup> Кашцев, Р. О. Особенности кадровой политики в органах государственной власти / Р. О. Кашцев, Д. В. Резниченко // Диалог. – 2024. – № 1(27). – С. 59-60. – Текст: непосредственный

<sup>94</sup> Fahim, M. Public sector reforms and private sector imitation: A critical analysis / M. Fahim // International Journal of Public Sector Management. – 2018. – № 29(3). – P. 200-218. – Текст: непосредственный

гибкости и инновациям<sup>95</sup>. Такая культура может затруднить внедрение современных практик управления человеческими ресурсами. Кроме того, институциональные ограничения, такие как жесткая иерархия и отсутствие межведомственной координации, могут препятствовать сотрудничеству и обмену знаниями между горизонтальными государственными подразделениями<sup>96</sup>.

8. Недостаток достоверных данных для принятия решения. Еще одной проблемой в государственном управлении и развитии человеческих ресурсов является отсутствие верифицированных данных для принятия руководством необходимых решений<sup>97</sup>. Без всесторонних данных об эффективности работы сотрудников, потребностях в обучении и методах работы с персоналом государственным организациям сложно оценивать эффективность своих программ развития кадрового потенциала.

Управление человеческими ресурсами в государственном секторе по своей сути отличается от своего аналога в частном секторе экономики. Государственные организации должны с одной стороны сбалансировать требования базовых демократических ценностей, таких как справедливость и прозрачность, с необходимостью компетентности и эффективности в предоставлении государственных услуг<sup>98</sup>. Демократическая подотчетность и организационная эффективность образуют двойной фокус, с которым госсектор работает постоянно.

---

<sup>95</sup> Копылов, А. В. Стратегическое мышление и стратегическая гибкость в свете развития современной экономики / А. В. Копылов, А. Ф. Московцев, П. В. Терелянский // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика: материалы 1-й Международной научно-практической конференции. – М.: Изд-во ГУУ, 2017. – С. 49-54. – Текст: непосредственный

<sup>96</sup> El-Ghalayini, S. Human resource management in public organizations: Transitioning from bureaucratic to performance-based practices / S. El-Ghalayini // Public Management Review. – 2017. – № 19(1). – P. 123-141. – Текст: непосредственный

<sup>97</sup> Костикова, А. В. Моделирование информационной системы управления персоналом в условиях цифровой трансформации / А. В. Костикова, Н. Н. Скитер, И. А. Тарасова // Фундаментальные исследования. – 2019. – № 4. – С. 48-52. – Текст: непосредственный

<sup>98</sup> Куликова, Д. Р. Открытое государственное управление и современная кадровая политика России / Д.Р. Куликова, Д. А. Захарова, Я. В. Ягупова // Вестник магистратуры. – 2025. – № 1-2(160). – С. 78-79. – Текст: непосредственный

Именно это сочетание порождает проблемы в управлении человеческим капиталом – проблемы, редко встречающиеся в коммерческом секторе экономики<sup>99</sup>. Практики СУЧР поэтому нуждаются в адаптации. Они должны соединять решения по развитию персонала с конкретными целями государственной политики и одновременно удерживать ключевые принципы – справедливость и общественную ответственность.

СУЧР способствует росту вовлеченности и удовлетворенности работой в первую очередь через культуру непрерывного профессионального развития<sup>100</sup>, которая, в свою очередь, поддерживает высокий уровень производительности в госсекторе. А ставка на развитие лидерских качеств и повышение квалификации помогает сотрудникам лучше справляться с постоянно меняющимися задачами предоставления государственных услуг.

Таким образом, СУЧР играет важную роль в повышении эффективности государственного сектора, особенно в контексте государственного управления. Интеграция современных методов управления персоналом в деятельность государственного сектора способствует повышению эффективности организации за счет согласования целей персонала с целями организации, развития культуры непрерывного совершенствования компетенций и обеспечения мотивированного государственного служащего.

С учетом изложенной специфики обратимся к рассмотрению системного подхода к управлению человеческими ресурсами в организациях государственного сектора. Системный подход позволяет детально изучить процесс управления развитием человеческих ресурсов как инструмент реализации стратегии организации<sup>101</sup>. Представленная на рисунке 1 структура подсистем системы управления человеческими ресурсами носит универсальный характер.

---

<sup>99</sup> Бырка, С. Влияние человеческого капитала на эффективность развития предприятия / С. Бырка, М. А. Петрова, Н. О. Могхарбел, Г. С. Мерзликينا // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике: сборник материалов XXII ежегодного открытого конкурса научно-исследовательских работ студентов и молодых ученых в области экономики и управления «Зеленый росток» с итоговым этапом в форме Всероссийской (национальной) научной конференции. – Волгоград: Изд-во ВолгГТУ, 2022. – С. 18-20. – Текст: непосредственный

<sup>100</sup> Кулькова, И. А. Классификация токсичных практик управления персоналом в российских компаниях / И. А. Кулькова // Human Progress. – 2023. – Т. 9, №2. – С. 20. – Текст: непосредственный

<sup>101</sup> Korobov, S. A. The substance of a rational approach to entrepreneurship socio-economic development / S. A. Korobov, V. O. Moseiko, E. Yu. Marusinina // Contributions to Economics. – 2017. – № 9783319454610. – P. 207-223. – Текст: непосредственный

Однако в условиях государственного сектора отдельные подсистемы приобретают критическую значимость в силу специфики его целей и ограничений. Так, подсистема развития человеческих ресурсов становится ключевой, поскольку именно она обеспечивает непрерывное повышение компетенций госслужащих, необходимых для решения усложняющихся социально-экономических задач и внедрения новых подходов к оказанию государственных услуг. Подсистема мотивации требует особого внимания ввиду ограниченности материальных стимулов и необходимости акцентировать просоциальные мотивы – желание приносить пользу обществу. Подсистема оценки должна быть ориентирована не только на результативность, но и на соответствие деятельности сотрудника ценностям общественной службы, а также на выявление потенциала для его последующего развития. Кроме того, для организаций госсектора важна подсистема планирования и прогнозирования кадровых потребностей, позволяющая синхронизировать кадровый состав с меняющимися государственными приоритетами и бюджетными возможностями.



Рисунок 1 – Система управления человеческими ресурсами современного предприятия

Источник: составлено автором, по материалам<sup>102</sup>

<sup>102</sup> Fonseca, L. M. Leading Quality in the 21st Century: Profiles of Quality and Organizational Excellence Managers / L. M. Fonseca, J. P. Domingues // Quality – Access to Success. – 2017. – № 18. – P. 34-38. – Текст: непосредственный

Все функциональные подсистемы управления человеческими ресурсами предприятия необходимы и важны. Отсутствие или неэффективность функционирования любого из них может привести к негативным последствиям как в настоящем (нарушение законодательства, неполный кадровый состав и др.), так и к будущим последствиям (возникновение большой текучести кадров, конфликтов в коллективе и т.п.). Поэтому уделять внимание стоит всем аспектам управления, но в особенности подсистеме управления развитием человеческих ресурсов.

Стратегия развития человеческих ресурсов – это набор самых главных направлений, которыми руководствуется предприятие при выборе человеческих ресурсов, их развитии и повышении их конкурентоспособности. Как и любая стратегия, стратегия развития человеческих ресурсов состоит из взаимосвязанных компонентов, имеющих большое значение<sup>103</sup>. Каждому предприятию присуща своя стратегия развития, выбор которой зависит от различных факторов. Стратегия развития человеческих ресурсов занимает особое место в общей стратегии развития предприятия, а также в стратегии управления человеческими ресурсами<sup>104</sup>. Поэтому важной задачей является формирование не только стратегии развития человеческих ресурсов, но и стратегий высших уровней. Прежде чем разрабатывать стратегию, необходимо выявить, существует ли потребность в ней и каковы условия ее формирования.

Стратегия развития и повышения конкурентоспособности современного предприятия и стратегия развития его человеческих ресурсов являются взаимозависимыми и взаимопроникающими<sup>105</sup>. Соответственно, изменение стратегии развития человеческих ресурсов предприятия влечет за собой изменение стратегических ориентиров его развития – качественные и

---

<sup>103</sup> Стоянова, Е. С. Стратегический менеджмент: российская практика / Е. С. Стоянова. – М.: Перспектива, 2018. – 268 с. – Текст: непосредственный

<sup>104</sup> Лукина, Е. Повышение эффективности производства / Е. Лукина. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2018. – 100 с. – Текст: непосредственный

<sup>105</sup> Данилова, О. В. Российская практика взаимодействия государственных органов и крупных корпоративных структур / О. В. Данилова // Проблемы конфигурации глобальной экономики XXI века: идея социально-экономического прогресса и возможные интерпретации: сборник научных статей. – Краснодар: Научно-исследовательский институт экономики Южного федерального округа, 2018. – С. 24-32. – Текст: непосредственный

количественные сдвиги в структуре человеческих ресурсов влекут за собой необходимость корректировки и внесение изменений в стратегические планы развития предприятия в целом, и наоборот<sup>106</sup>. Взаимосвязь между стратегией развития и повышения конкурентоспособности предприятия и его стратегии развития человеческих ресурсов представлена на рисунке 2. Данная модель взаимосвязи стратегий, разработанная преимущественно для коммерческих организаций, требует существенной адаптации применительно к государственному сектору.

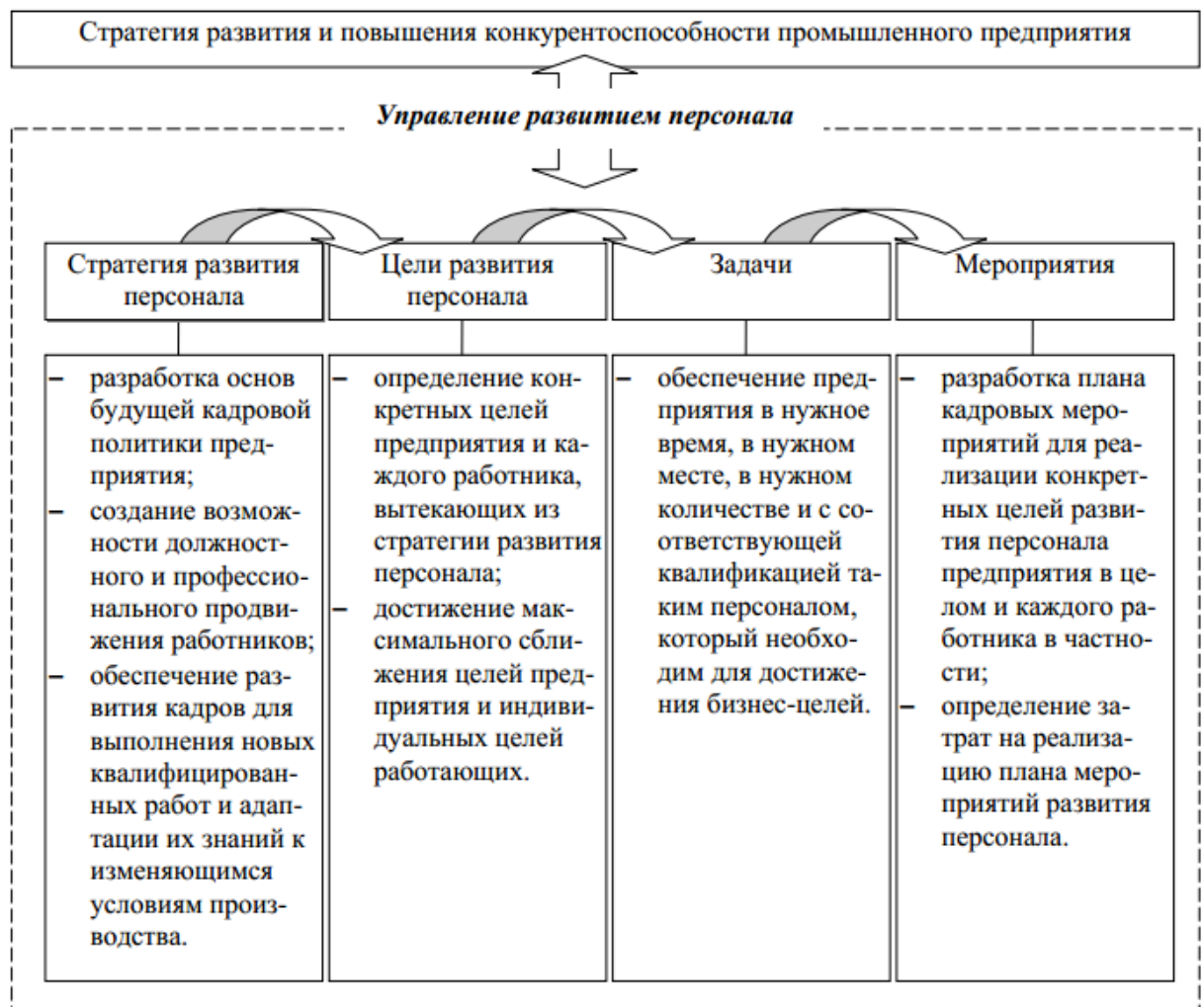


Рисунок 2 – Взаимосвязь между стратегией развития и повышения конкурентоспособности предприятия и его стратегией развития человеческих ресурсов

Источник: составлено автором

<sup>106</sup> Сельское хозяйство Волгоградской области через призму глобальной проблемы борьбы с голодом / А.А. Вакарев, Т. А. Дугина, И. А. Петерс, Х. Ш. Б. Бахр // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – Т. 15, № 6-1. – С. 441-453. – DOI: 10.34670/AR.2025.59.14.044.. – Текст: непосредственный

В коммерческом секторе согласование стратегии развития персонала с корпоративной стратегией нацелено на максимизацию прибыли и усиление рыночных позиций. В организациях государственного сектора целеполагание имеет принципиально иную природу: их деятельность подчинена реализации государственной политики и удовлетворению общественных потребностей. Следовательно, стратегия развития человеческих ресурсов в госсекторе должна быть согласована не только с миссией конкретного учреждения, но и с приоритетами государственной политики, закрепленными в национальных проектах, государственных программах и стратегических документах федерального и регионального уровня. Это означает, что планирование потребности в кадрах, определение необходимых компетенций, разработка программ обучения и мотивации должны учитывать не только внутренние задачи организации, но и внешние ориентиры, задаваемые государством (например, цифровизация услуг, повышение качества жизни, импортозамещение). Такая многоуровневая система согласования усложняет процесс стратегирования, но одновременно повышает значимость человеческого ресурса как проводника государственных интересов.

Как видно из рисунка 2, существует взаимосвязь между общей стратегией предприятия и стратегией развития человеческих ресурсов. Прослеживается прямая связь: от того, насколько продуманно развиваются люди, зависят и результаты организационной стратегии, и итоговые показатели всего предприятия. В бизнесе грамотное управление человеческими ресурсами напрямую работает на рыночную конкурентоспособность<sup>107</sup>. Чтобы это работало без сбоев, нужна модель, позволяющая максимально эффективно использовать имеющийся кадровый потенциал и ориентированная на усиление позиций компании. Для государственных организаций главным ориентиром при выстраивании такой взаимосвязи служат не рыночные метрики, а индикаторы

---

<sup>107</sup> 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. – Текст: непосредственный

достижения государственных целей и то, насколько граждане удовлетворены качеством услуг.

Следует подчеркнуть, что функциональными связями СУЧР организации выступают:

- 1) разработка и определение направления развития предприятия;
- 2) трансформация направлений деятельности кадровых служб;
- 3) доведение компетенций сотрудника до уровня профессионала, для реализации поставленных задач уже созданной стратегии предприятия;
- 4) генерирование основных аспектов необходимых для эффективного функционирования стратегии управления человеческими ресурсами;
- 5) компетенции делятся на определяющие (необходимые для реализации стратегии) и вспомогательные (затрачивающие минимальное количество времени и ресурсов);
- 6) общая численность коллектива предприятия неизбежно претерпит изменения. Появление новых отделов и подразделений заставят предприятие ввести структурные изменения;
- 7) интегральная оценка работы человеческих ресурсов по реализации стратегии предприятия – проводится для установления производительности системы СУЧР;
- 8) подсчет и оценка достигнутых результатов деятельности, корреляция с дальнейшими стратегическими планами деятельности предприятия<sup>108</sup>.

Представленный перечень функциональных связей СУЧР задает общую логику интеграции кадровой работы в стратегию организации. Однако для практической реализации этой логики в условиях государственного сектора необходима конкретизация данных связей через набор базовых HR-функций и соответствующих им технологий управления персоналом. К числу ключевых функций, обеспечивающих стратегическое развитие человеческих ресурсов в государственных учреждениях, относятся следующие.

---

<sup>108</sup> Калиева, О. М. Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия / О. М. Калиева, Н.В. Лужнова, М. И. Дергунова // Инновационная экономика: материалы международной научной конференции. – Казань: Бук, 2019. – С. 93-96. – Текст: непосредственный

1. Кадровое планирование и прогнозирование потребности – определение количественной и качественной потребности в персонале на средне- и долгосрочную перспективу с учетом изменений государственных задач и бюджетных ограничений.

2. Отбор и найм на основе компетенций – использование методов оценки (тестирование, интервью по компетенциям, ассесмент-центры), ориентированных на выявление у кандидатов не только профессиональных знаний, но и ценностного соответствия принципам государственной службы.

3. Адаптация и наставничество – внедрение программ введения в должность, закрепление наставников из числа опытных сотрудников для ускорения освоения служебных обязанностей и организационной культуры.

4. Обучение и развитие – реализация программ дополнительного профессионального образования, тренингов, семинаров и стажировок, дифференцированных по уровням должностей (руководители, специалисты, обеспечивающий персонал) и направленных на формирование компетенций, актуальных для решения текущих и перспективных государственных задач.

5. Оценка и аттестация – проведение регулярных процедур оценки результативности и эффективности деятельности сотрудников, включая аттестацию, оценку 360 градусов, с целью выявления соответствия занимаемой должности и определения зон развития.

6. Управление карьерой и кадровым резервом – формирование системы горизонтального и вертикального продвижения сотрудников, выявление сотрудников с высоким потенциалом, их целенаправленная подготовка к занятию вышестоящих должностей.

7. Мотивация и стимулирование – разработка системы материального (денежное содержание, премии, надбавки) и нематериального стимулирования (благодарности, награды, публичное признание, возможности профессионального роста), ориентированной на усиление просоциальной мотивации и приверженности государственной службе.

8. Формирование организационной культуры и вовлеченности – реализация мероприятий, направленных на укрепление корпоративных ценностей, командообразование, развитие внутренних коммуникаций и повышение удовлетворенности трудом.

9. Управление талантами – комплексный процесс выявления, развития, удержания и эффективного использования наиболее перспективных сотрудников, обладающих высоким потенциалом и лидерскими качествами.

Данные функции реализуются через конкретные технологии и методы, адаптированные к условиям государственного сектора. Их применение позволяет трансформировать абстрактные функциональные связи, обозначенные выше, в повседневную практику управления, ориентированную на достижение стратегических целей организации и реализацию государственных приоритетов.

Любое изменение внутри предприятия требует тщательно спланированного сценария или стратегический план<sup>109</sup>. Но главное в таком случае – квалифицированные человеческие ресурсы, которые в силах осуществить поставленную задачу. Особенно это относится к руководству. Результат любого преобразования зависит от того насколько человеческие ресурсы предприятия вовлечены в происходящие изменения.

Таким образом, для организации эффективного управления развитием человеческих ресурсов как инструмента реализации стратегии каждому современному предприятию необходимо в первую очередь уделять внимание таким мероприятиям, как обучение, аттестация, планирование карьеры сотрудников и работа с кадровым резервом. Каждое из перечисленных мероприятий применяет свои специфические методы и технологии как традиционного, так и инновационного характера. Критериями выбора того или иного инструментария для организации процессов развития человеческих ресурсов выступают финансовые возможности, стадия развития предприятия и его цели в целом. В следствии этого, у каждого предприятия будет свой

---

<sup>109</sup> Бухвальд, Е. М. Основы государственной политики в сфере стратегического планирования: нерешенные проблемы / Е. М. Бухвальд // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2022. – № 1. – С. 32-49. – Текст: непосредственный

уникальный набор методов и технологий, который позволит ему наиболее эффективно достичь поставленных кадровых целей.

Повышение качества человеческих ресурсов в государственном секторе экономики может быть достигнуто посредством укрепления сотрудничества между правительством и высшим образованием, которое может быть реализовано в форме стратегической программы сотрудничества создания компетентных человеческих ресурсов<sup>110</sup>.

На фоне организационной оптимизации, функциональных корректировок и мобильности талантов обучение персонала является критически важным фактором повышения институциональной эффективности и управленческих возможностей<sup>111</sup>.

Как ключевые поставщики государственных услуг, профессиональная компетентность и операционные возможности персонала государственных учреждений напрямую влияют на качество государственного управления и социальных услуг. Таким образом, обучение в государственных учреждениях служит основной мерой повышения эффективности работы государственных служащих. Персонал государственных учреждений выполняет различные обязанности в сфере социального управления, предоставления государственных услуг, научных исследований и образования. Регулярное обучение помогает сотрудникам государственных учреждений осваивать новые тенденции государственной политики, а значит – работать компетентнее и производительнее<sup>112</sup>.

Конкретные методы выбирают в зависимости от целей обучения, категории слушателей и доступных ресурсов. Традиционные лекции, семинары и тренинги решают задачи передачи знаний и отработки практических навыков. Когда же

---

<sup>110</sup> Бахр, Х. Ш. Б. Совершенствование стратегического планирования и развития человеческих ресурсов в государственных организациях / Б. Х. Ш. Бахр // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты: сборник научных статей 15-й Международной научно-практической конференции. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – С. 59-64. – Текст: непосредственный

<sup>111</sup> Майоров, В. Д. Стратегии управления знаниями как нематериальными активами организации / В. Д. Майоров, А. Д. Кривошеев, М. К. Старовойтов // Актуальные проблемы функционирования и развития социально-экономических систем в условиях цифровой трансформации: теория и практика: сборник научных статей. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2020. – С. 84-90. – Текст: непосредственный

<sup>112</sup> Huang, J. Discussion on the Current Situation and Improvement Path of Staff Training in Public Organizations / J. Huang // Money China. – 2022. – № 24. – P. 174-176. – Текст: непосредственный

нужно научить принимать решения в сложной обстановке, в ход идут более активные формы – деловые игры, разбор кейсов, групповые дискуссии, которые моделируют реальные управленческие ситуации. В последние годы все шире применяются дистанционные форматы – вебинары и электронные курсы: они дают гибкость и делают обучение доступным для широкого круга сотрудников, независимо от их местонахождения. Отдельного внимания заслуживает наставничество, которое помогает передавать опыт и быстрее адаптировать молодых специалистов. В государственном секторе оно может быть оформлено и как полноценный институт наставничества.

Критически важным элементом системы обучения выступает оценка его эффективности. Наиболее признанным инструментом является модель Д. Киркпатрика, предусматривающая четыре уровня: реакция (удовлетворенность участников), усвоение (приобретенные знания и навыки), поведение (применение знаний на рабочем месте) и результаты (влияние на показатели деятельности организации). Применительно к государственному сектору оценка результатов может включать такие индикаторы, как сокращение времени оказания услуг, повышение удовлетворенности граждан, снижение числа жалоб и т.п. Использование данной модели позволяет перейти от формальной фиксации факта обучения к измерению его реального вклада в эффективность деятельности государственных служащих.

Эволюция государственной политики и общественные ожидания требуют от персонала постоянного обновления своих знаний. Кроме того, во время чрезвычайных ситуаций в обществе, таких как пандемии<sup>113</sup> или стихийные бедствия, внешнеэкономические санкции, обучение управлению кризисами повышает готовность государственных служащих к обеспечению социальной стабильности в обществе. Государственные учреждения в первую очередь выполняют функции по предоставлению государственных услуг в таких секторах,

---

<sup>113</sup> Лызлова, П. С. Управление персоналом: новая реальность после пандемии COVID-19 / П. С. Лызлова, Н. О. Могхарбел, Г. С. Мерзликина // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике: Сборник материалов XXIII ежегодного открытого конкурса научно-исследовательских работ студентов и молодых ученых в области экономики и управления «Зеленый росток» с итоговым этапом в форме Всероссийской (национальной) научной конференции. – Волгоград: Изд-во ВолгГТУ, 2023. – С. 19-20. – Текст: непосредственный

как образование, здравоохранение, социальное обеспечение и культура. Таким образом, цели их обучения ориентированы на лучшее выполнение государственных функций, повышение административной эффективности и содействие справедливости и результативности предоставления государственных услуг.

Содержание обучения в государственных учреждениях не только должно фокусироваться на повышении профессиональных знаний и навыков, но также должно включать политик и правила выполнения социальных обязанностей и соблюдения этических стандартов.

Одно из самых существенных различий между государственными учреждениями и предприятиями заключается в источниках их финансирования. Как субъекты, ориентированные на прибыль, коммерческие предприятия имеют автономию в распределении бюджетов на обучение и могут гибко корректировать приоритеты обучения на основе динамики рынка<sup>114</sup>. В отличие от них, государственные учреждения в первую очередь полагаются на государственные ассигнования, а их планы обучения должны проходить утверждение вышестоящими административными органами. Содержание и направление обучения должны соответствовать стратегическим ориентирам национальной политики.

Многие государственные учреждения в настоящее время разрабатывают программы обучения на основе общих потребностей от вышестоящих органов, не адаптируя содержание обучения к текущим государственным потребностям. Учебные курсы часто не имеют различий по должностям или иерархическим уровням, при этом персонал на разных уровнях власти или государственных функциях получает идентичный универсальный контент<sup>115</sup>.

Зависимые от государственного финансирования, государственные учреждения часто страдают от «бюджетных мягких ограничений» в расходах на обучение. Несмотря на выделение средств в годовых бюджетах, фактическое

---

<sup>114</sup> Матвеева, Н. С. Профессиональное развитие государственных служащих: опыт европейских стран и США / Н. С. Матвеева // Финансовый журнал. – 2014. – № 4. – С. 155-162. – Текст: непосредственный

<sup>115</sup> Jiang, Y. Problems and Countermeasures of Staff Training in Public Organizations / Y. Jiang // Investment and Entrepreneurship. – 2024. – № 35(18). – P. 179-181. – Текст: непосредственный

использование остается неэффективным. Содержание обучения часто не соответствует потребностям сотрудников, способствуя формализму, ориентированному на задачи, когда программы отдают приоритет соблюдению требований к государственному служащему (один раз в три года), а не существенному воздействию на его профессиональные компетенции. Большинство государственных учреждений так же полагаются на стандартные показатели оценки обучения (например, посещаемость, часы обучения), а не на показатели, основанные на результатах (например, повышение компетентности)<sup>116</sup>. Оценки обычно фокусируются на немедленных результатах после обучения, пренебрегая длительным анализом поведенческих изменений или тенденций производительности государственного служащего.

По мере развития деятельности государственных учреждений и изменения внешней среды потребности в обучении персонала будут соответственно меняться. Исходя из данного факта, государственные учреждения должны принять новую стратегическую программу обучения персонала, путей развития и понимания требований к структуре талантов<sup>117</sup>. Для этого необходимо изучение текущего состояния и потребностей персонала на разных должностях и иерархических уровнях с точки зрения развития их знаний и навыков, путем использования таких методов как анкетирование, интервью, анализ работы и др.<sup>118</sup>.

Для точного удовлетворения потребностей в обучении персонала на различных должностях в учреждении, а также для повышения релевантности и эффективности обучения нами предлагается набор трехмерных иерархических классификационных моделей, которые включают вертикальную иерархию должностей, горизонтальную функциональную дифференциацию должностей и возможности продвижения по карьерной лестнице.

---

<sup>116</sup> Маланин, А. С. Кадровые технологии на государственной гражданской службе как эффективный инструмент государственной кадровой политики / А. С. Маланин, И. В. Потанина // Регион: государственное и муниципальное управление. – 2019. – № 4(20). – С. 8. – Текст: непосредственный

<sup>117</sup> Бахр, Х. Ш. Б. Формирование эффективной системы управления талантами в организациях государственного сектора экономики России / Х. Ш. Б. Бахр // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 10. – С. 1221-1231. – Текст: непосредственный

<sup>118</sup> Zhang, X. Optimization of pre-service training for career staff – a study based on competency theory / X. Zhang, J. Qu, X. Cao // China Personnel Science. – 2023. – № 4. – P. 8-21. – Текст: непосредственный

В соответствии с различными обязанностями и полномочиями по принятию решений в организации иерархия должностей делится на уровень принятия решений, уровень управления и оперативный уровень, и каждый уровень задает уникальное направление обучения соответствующим компетенциям (рисунок 3).

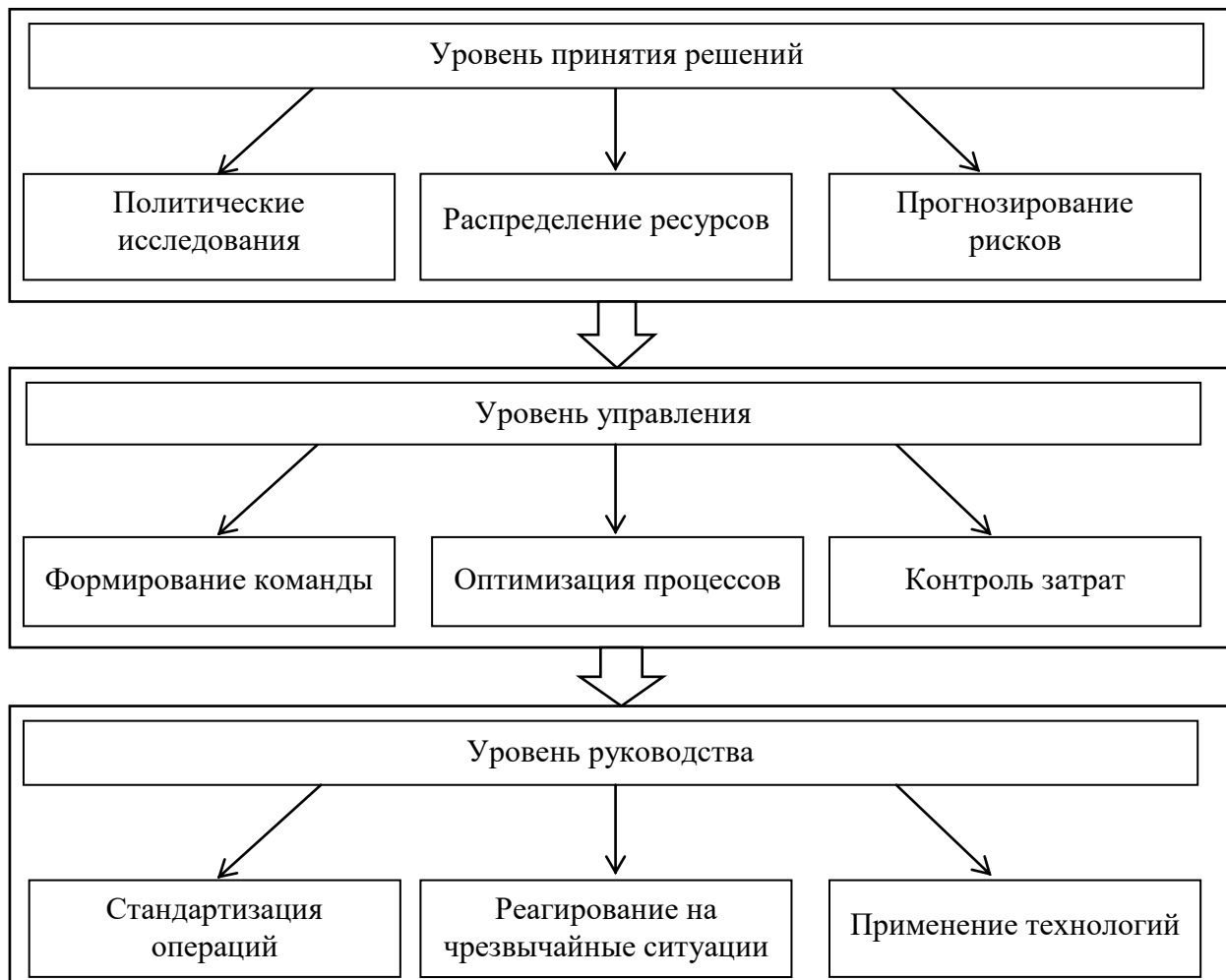


Рисунок 3 – Вертикальный иерархический учебный контент

Источник: составлено автором

Уровень принятия решений несет ключевую ответственность за понимание направления и координацию общей ситуации в процессе развития организации, поэтому его обучение должно быть сосредоточено на развитии основных компетенций в области политических исследований и суждений, распределения ресурсов и прогнозирования рисков, что связано с долгосрочным развитием организации.

Как мост, соединяющий уровень принятия решений и уровень руководства, уровень управления несет важную миссию по преобразованию стратегических

целей в конкретные планы действий и их эффективной организации и реализации, поэтому обучение на уровне управления должно быть сосредоточено на усилении обучения ключевым способностям, таким как формирование команды, оптимизация процессов и контроль затрат.

Уровень руководства является конкретным исполнителем работы организации, и его качество и эффективность работы напрямую влияют на общий операционный эффект подразделения, поэтому обучение на уровне руководства должно подчеркивать стандартизацию операций, реагирование на чрезвычайные ситуации и применение технологий.

Предложенная дифференциация содержания обучения по уровням иерархии (рисунок 3) органично соотносится с положениями компетентного подхода, который в настоящее время выступает концептуальной основой управления персоналом в государственном секторе. Компетентный подход смещает фокус с формальных знаний на способность сотрудника эффективно применять знания, навыки и личностные качества для решения конкретных профессиональных задач. В рамках данного подхода каждая должность описывается через набор требуемых компетенций, которые подлежат развитию и оценке.

Представленная на рисунке 3 модель конкретизирует компетентный подход применительно к обучению персонала государственных учреждений. Так, для уровня принятия решений ключевыми становятся компетенции, связанные со стратегическим мышлением, анализом государственной политики и управлением рисками. Для уровня управления приоритетны компетенции в области организации деятельности, управления командой и оптимизации процессов. Для уровня руководства (исполнительского) – профессионально-функциональные компетенции, обеспечивающие качественное выполнение служебных обязанностей и взаимодействие с гражданами. Трехуровневая модель позволяет уйти от одинаковых для всех программ и перейти к адресному развитию компетенций – тех, которые действительно нужны каждой категории персонала. Это не только повышает качество государственных услуг, но и помогает разумнее

расходовать бюджетные средства. Дальнейший шаг в этом направлении – разработать профили компетенций под типовые должности государственной службы и уже на их основе выстраивать программы обучения и оценки.

Для любой системы обучения в госучреждениях критически важны механизмы оценки и обратной связи<sup>119</sup>. Если их нет, обучение рискует стать поверхностным, его результаты трудно измерить, и ресурсы начинают тратиться впустую<sup>120</sup>. После проведения курса анонимные опросы или короткие интервью позволяют собрать мнения участников и точно доработать программу. Чтобы увидеть реальный сдвиг в работе, полезно сравнивать ключевые показатели эффективности – качество, производительность, инициативность – до обучения и после. Для технических и управленческих программ уместны более прямые способы оценки: тематические исследования, защита проектов. Наконец, стоит создать постоянные каналы связи – онлайн-опросы, ящики для предложений, регулярные обсуждения, – чтобы участники могли открыто высказываться, а организаторы получали подлинную обратную связь. Постепенное совершенствование этих оценочных механизмов помогает сделать обучение более строгим и одновременно практичным, работающим как на развитие талантов, так и на собственный рост организации.

Оптимизация обучения в госсекторе – одна из ключевых мер по повышению качества человеческих ресурсов и эффективности обслуживания<sup>121</sup>. Она предполагает несколько параллельных шагов: точное определение того, чему именно нужно учить; построение научно обоснованной, но гибкой структуры программ, учитывающей разные уровни и категории должностей; справедливое распределение учебных ресурсов; последовательное устранение институциональных барьеров. Все это в совокупности с работающими

---

<sup>119</sup> Li, M. On how to do a good job of training to improve the quality of personnel in institutions / M. Li // Vitality. – 2024. – № 42(06). – P. 28-30. – Текст: непосредственный

<sup>120</sup> Кулькова, И. А. Оценка качества человеческих ресурсов региональной научно-образовательной экосистемы / И. А. Кулькова, Ю. А. Масалова // Экономика региона. – 2025. – Т. 21., №4. – С. 1155-1171. – Текст: непосредственный

<sup>121</sup> 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: Юго-Западный государственный университет, 2022. – С. 76-79. – Текст: непосредственный

механизмами оценки и позволяет создать систему обучения, которая действительно подстроена под особенности должностей и под потребности в развитии персонала.

С непрерывным развитием общества и углублением реформ государственных учреждений, система обучения государственных служащих должна развиваться посредством инноваций и адаптации для удовлетворения возникающих вызовов и новых требований.

Современная глобальная среда определяет потребность системной и структурной реформы в организациях государственного сектора<sup>122</sup>. Однако организации государственного сектора сталкиваются с рядом ограничений, которые влияют на их гибкость, эффективность и общую производительность. Бюрократическая инертность и ограниченность ресурсов ограничивают скорость действий. Традиционные стратегии, которые хорошо работают в стабильной среде, в настоящее время нуждаются в изменениях. Ученые предполагают, что принятие гибкого подхода может позволить руководителям государственного сектора и лицам, принимающим решения, лучше справляться с растущей сложностью<sup>123</sup> и волатильностью<sup>124</sup>.

Учитывая данные соображения, исследование того, как организации государственного сектора могут интегрировать гибкость и устойчивость в свою деятельность, является необходимым в текущих экономических условиях. Более того, понимание конкретных механизмов, посредством которых гибкость и устойчивость могут повысить производительность государственного сектора, будет иметь решающее значение.

В качестве теоретической основы возьмем теорию социального обмена и теорию укорененности в работе. В то время как теория социального обмена

---

<sup>122</sup> Курченков, В. В. Значение и роль государственного сектора в развитии современной российской экономики / В. В. Курченков, О. С. Макаренко // Региональная экономика. Юг России. – 2020. – Т. 8., №2. – С. 16-24. – Текст: непосредственный

<sup>123</sup> Редкоус, В. М. О необходимости совершенствования государственной кадровой политики в Российской Федерации / В. М. Редкоус // Государственная служба и кадры. – 2025. – № 1. – С. 98-102. – Текст: непосредственный

<sup>124</sup> Мусинова, Н. Н. Формирование кадрового состава на государственной гражданской службе: современные подходы, зарубежный и отечественный опыт / Н. Н. Мусинова, О. Н. Любина // Вестник университета. – 2014. – № 7. – С. 68-72. – Текст: непосредственный

подчеркивает транзакционный аспект (например, гибкость как сигнал инвестиций в сотрудников), теория укорененности в работе объясняет, как гибкость способствует реляционным и контекстуальным факторам, которые укрепляют решение сотрудников остаться на государственной службе.

Гибкость – это способность организации легко и быстро адаптироваться к изменениям<sup>125</sup>. Аналогично организационная гибкость определяется, как способность организации воспринимать и реагировать на изменения окружающей среды, намеренно изменяя скорость, с которой она подстраивается под эти изменения по сравнению с конкурентами<sup>126</sup>.

Другая точка зрения рассматривает организационную гибкость как ключевую компетенцию и источник конкурентного преимущества, требующего стратегического и инновационного мышления, способности использовать изменения и постоянного стремления оставаться адаптивными и проактивными<sup>127</sup>.

Обращаясь к организационной гибкости в государственном секторе, исследователи ссылаются на способность проактивно выявлять и реагировать на возникающие политические вызовы, чтобы избегать ненужных кризисов и своевременно проводить стратегические и структурные изменения<sup>128</sup>.

Организационная гибкость в государственном секторе относится к способности государственных учреждений быстро адаптироваться к меняющейся политике, правилам и потребностям граждан, сохраняя при этом прозрачность, и без ущерба общественного доверия.

Организационная стратегическая гибкость нами определяется как способность организации заблаговременно выявлять и реагировать на возникающие политические вызовы.

---

<sup>125</sup> Aloulou, W. J. Exploring the effects of entrepreneurial and digital orientations on the competitive advantage of saudi firms: Is strategic agility the missing link? / W. J. Aloulou, A. K. Alsadi, F. M. Ayadi // *Administrative Sciences*. – 2024. – № 14(11). – P. 306. – Текст: непосредственный

<sup>126</sup> Singh, J. Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters / J. Singh, G. Sharma, J. Hill // *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*. – 2013. – № 1. – P. 11813. – Текст: непосредственный

<sup>127</sup> Harraf, A. Organizational agility / A. Harraf, I. Wanasika, K. Tate // *Journal of Applied Business Research (JABR)*. – 2015. – № 31(2). – P. 675-686. – Текст: непосредственный

<sup>128</sup> Doz, Y. L. Strategically agile government / Y. L. Doz, M. Kosonen, P. Virtanen // In Farazmand A. (Ed.), *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*. – 2018. – P. 1-12. – Текст: непосредственный

Сотрудники, которые воспринимают свою организацию как гибкую (способную чувствовать, адаптироваться, внедрять инновации и реагировать на изменения), могут считать ее конкурентоспособной<sup>129</sup>, перспективной и нацеленной на долгосрочный успех.

Ученые считают лидерство центральным фактором создания гибких организаций, подчеркивая ее стратегические и операционные аспекты<sup>130</sup>. Роль лидера заключается в продвижении культуры гибкости среди персонала на всех.

Доверие к лидерству подразумевает ожидание того, что лидеры будут действовать в наилучших интересах организации и ее людей, демонстрируя последовательность, прозрачность, справедливость и этическое поведение. Доверие к лидерству создает психологическую безопасность. В такой среде сотрудники охотнее взаимодействуют, берут на себя риски и сознательно подстраивают свои действия под стратегические ориентиры организации.

Поддержка со стороны руководства – один из главных рычагов стратегической гибкости. Именно она питает и доверие, и психологическую безопасность, и проактивное поведение, и адаптивность, а все вместе помогает людям и командам быстрее и точнее реагировать на перемены. Руководители, которые дают подчиненным свободу действий и одновременно подкрепляют их усилия, напрямую снижают сопротивление изменениям, поощряют постоянное обучение и формируют гибкость мышления.

В гибкой организации работники видят перед собой больше возможностей для роста, для прокачки навыков и для осмысленной работы. Саму гибкость часто записывают в достоинства частного сектора, но в государственном она важна ничуть не меньше. Поскольку мотивация к общественному служению имеет важное значение для государственных сотрудников, организационная стратегическая гибкость может усилить их мотивацию, путем демонстрации

---

<sup>129</sup> Попкова, Е. Г. Корпоративная социальная ответственность при управлении человеческими ресурсами: опыт и перспектива Кузбасса / Е. Г. Попкова // Развитие производительных сил Кузбасса: история, современный опыт, стратегия будущего: международная научно-практическая конференция. – М.: РАН, 2024. – С. 426-429. – Текст: непосредственный

<sup>130</sup> Teece, D. J. Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty and entrepreneurial management in the innovation economy / D. J. Teece, M. A. Peteraf, S. Leih // California Management Review. – 2016. – № 58(4). – P. 1-33. – Текст: непосредственный

способности организации эффективно выполнять свою общественную миссию<sup>131</sup>. Например, государственное учреждение, которое быстро адаптируется к кризисам (например, пандемиям, стихийным бедствиям, военным инцидентам), может внушать гордость и укреплять намерение сотрудников более эффективно оказывать государственные услуги, поскольку они видят, что их работа напрямую влияет на общественное благополучие.

Доверие к лидерству действительно имеет решающее значение для обеспечения стратегической гибкости, особенно в сложной и бюрократической среде государственного сектора. Организации государственного сектора могли бы поддерживать долгосрочное мышление и адаптивную способность в быстро меняющихся политических условиях путем создания подразделений стратегического прогнозирования<sup>132</sup>. Руководители организаций государственного сектора должны поощрять расчетливый риск и обучение своих сотрудников. Они должны послать четкий сигнал о том, что адаптивное поведение ценится, тем самым снижая основанную на страхе бюрократичность. Этого можно достичь, выстроив системы оценки производительности таким образом, чтобы поощрять экспериментирование, обучение на ошибках и оперативное реагирование на возникающие проблемы.

Изложенные теоретические положения о стратегической гибкости и роли лидерства приобретают практическое значение лишь, будучи реализованными через конкретные технологии управления человеческими ресурсами. Формирование гибкой организации в государственном секторе требует целенаправленного применения HR-инструментов, ориентированных на развитие адаптивности персонала и управленческих компетенций руководителей. К числу таких технологий относятся следующие.

1. Развитие управленческих компетенций через программы подготовки руководителей. Специализированные тренинги и программы MBA для

---

<sup>131</sup> Белова, Н. П. Зарубежный опыт мотивации профессиональной деятельности государственных служащих / Н. П. Белова, О. Н. Мирошниченко // Вестник Российского университета кооперации. – 2019. – № 3(37). – С. 28-31. – Текст: непосредственный

<sup>132</sup> Шевлякова, И. И. Современная государственная кадровая политика / И. И. Шевлякова // Научное образование. – 2025. – № 2(29). – С. 141-144. – Текст: непосредственный

государственных служащих, ориентированные на развитие навыков стратегического мышления, управления изменениями, принятия решений в условиях неопределенности и эмоционального интеллекта, позволяют сформировать кадровый резерв лидеров, способных проводить преобразования.

2. Внедрение проектного управления и кросс-функциональных команд. Создание временных проектных групп для решения конкретных задач (например, разработка новых регламентов, внедрение цифровых сервисов) развивает у сотрудников навыки горизонтального взаимодействия, повышает гибкость и снижает бюрократическую инертность.

3. Развитие культуры обратной связи и «извлечения уроков». Регулярное проведение встреч по разбору реализованных проектов с акцентом не на поиске виновных, а на выявлении успешных практик и зон для улучшения, что снижает страх перед ошибками и поощряет инновационное поведение.

4. Гибкие формы занятости и организации труда. Внедрение элементов дистанционной работы, гибкого графика, ротации сотрудников между отделами и проектами способствует повышению адаптивности персонала и его готовности к изменениям.

5. Оценка и развитие потенциала к адаптивности. Включение в процедуры аттестации и оценки персонала критериев, связанных с гибкостью, обучаемостью, готовностью к изменениям, а также использование инструментов оценки лидерского потенциала (ассесмент-центры) для выявления сотрудников, способных эффективно действовать в динамичной среде.

Таким образом, системное применение перечисленных HR-технологий позволяет материализовать абстрактную идею организационной гибкости, превратив ее из желаемого свойства в управляемый процесс, обеспеченный конкретными кадровыми решениями и инструментами развития персонала.

Среди новых популярных направлений развития системы СУЧР в государственном секторе можно выделить так называемый «зеленый» менеджмент<sup>133</sup>. Он включает в себя несколько направлений, которые напрямую применимы к условиям государственного сектора: экологический подбор и отбор, экологически безопасное обучение и развитие, экологически безопасное управление эффективностью, экологически безопасные системы компенсаций и вознаграждений, а также экологически безопасное вовлечение сотрудников.

Эффективность работы сотрудников в государственном секторе представляет собой многогранную конструкцию, охватывающую ряд связанных с работой поведений и результатов, имеющих решающее значение для их институциональной эффективности. Причем эффективность включает не только прямое выполнение должностных обязанностей, но и более широкий вклад в цели организации.

В государственных организациях выполнение задач связано с эффективностью и точностью, с которыми выполняются бюрократические обязанности. Интегрируя зеленые ценности в набор, обучение, оценку производительности и вовлеченность сотрудников, зеленый менеджмент может служить преобразующей силой, повышающей как эффективность, связанную с задачами, так и более широкое гражданское поведение, которое способствует формированию устойчивой, адаптивной и экологически ответственной государственной рабочей силы.

Мотивация относится к психологическим процессам, которые направляют, активизируют и поддерживают поведение в направлении конкретных целей<sup>134</sup>. В контексте работы в государственном секторе, где бюрократические ограничения, стандартизированные процедуры и ограниченные внешние стимулы часто доминируют, мотивация сотрудников становится критически важным

---

<sup>133</sup> Tang, G. Green human resource management practices: Scale development and validity / G. Tang, Y. Chen, Y. Jiang // *Asia Pacific Journal of Human Resources*. – 2018. – № 56(1). – P. 31-55. – Текст: непосредственный

<sup>134</sup> Кукко, С. А. Роль кадровой политики в повышении эффективности государственного управления / С. А. Кукко, Д. К. Габидзашвили, С. Н. Сычанина // *Журнал прикладных исследований*. – 2024. – № S2. – С. 64-69. – Текст: непосредственный

фактором эффективной работы предоставления государственных услуг<sup>135</sup>. Мотивация формирует не только направление, но также интенсивность выполнения служебных обязанностей сотрудников, которые часто недооцениваются в системах государственного управления, ориентированных на выполнение рутинных операций, а не на инициативу.

Современная теория мотивации различает внутреннюю (возникает из внутреннего интереса или удовлетворения от выполнения задачи), внешнюю (движима внешними вознаграждениями или санкциями) и просоциальную мотивацию (подразумевает желание принести пользу другим или внести вклад в общее благо)<sup>136</sup>. Просоциальная мотивация особенно актуальна для развития государственного сектора.

Практическая реализация мотивационных механизмов в государственных учреждениях требует применения комплекса методов материального и нематериального стимулирования. Материальное стимулирование включает систему должностных окладов, надбавок за сложность и напряженность, премий по результатам выполнения государственного задания, а также дополнительных выплат за выслугу лет и почетные звания. В силу ограниченности бюджетных средств особое значение приобретают методы нематериального стимулирования: публичное признание заслуг (благодарности, почетные грамоты, ведомственные награды), возможность дополнительного профессионального обучения и карьерного роста, участие в значимых проектах, создание благоприятного психологического климата и корпоративной культуры. Важным инструментом выступают также конкурсы профессионального мастерства («Лучший по профессии»), которые не только мотивируют сотрудников, но и способствуют распространению передового опыта.

Зеленые HR-инициативы могут помочь развить экологические компетенции среди государственных служащих, стимулировать экологически ответственные

---

<sup>135</sup> Юхновец, Т. И. Представления руководителей о проблемах реализации государственной кадровой политики и путях их преодоления / Т. И. Юхновец // Личность: ресурсы и потенциал. – 2024. – № 2(22). – С. 26-37. – Текст: непосредственный

<sup>136</sup> Han, H. Servant leadership and project success: the mediating roles of team learning orientation and team agility / H. Han, X. Zhang // *Frontiers in Psychology*. – 2024. – № 15. – P. 1417604. – Текст: непосредственный

отношения и поведение и предоставить возможности для участия сотрудников в институциональных усилиях по обеспечению устойчивости организации государственного сектора.

Теория социального обмена дает представление о том, как сотрудники могут реагировать на организационные сигналы<sup>137</sup>. Зеленое обучение, признание экологических усилий или инклюзивные экологические программы, могут восприниматься государственными служащими как форма организационной поддержки и приверженности более широким общественным целям<sup>138</sup>.

Современной особенностью СУЧР в государственном секторе является привлечение концепции управления талантами. Управление талантами – это стратегический и комплексный процесс выявления, развития и удержания талантливых и высокопотенциальных сотрудников<sup>139</sup>; основополагающий элемент, поддерживающий успех организации; стратегический подход к управлению человеческими ресурсами, гарантирующий, что каждый сотрудник организации может оптимально раскрыть свой потенциал.

Концепция управления талантами становится все более актуальной в современной деловой среде, полной динамических проблем, таких как глобализация и цифровая трансформация<sup>140</sup>. Управление талантами фокусируется на привлечении талантов, выявлении, развитии, удержании и развертывании талантов для принесения пользы организации. Управление талантами выполняет следующие функции в управлении человеческими ресурсами:

1. Привлечение талантов. Данная функция является важнейшей частью, поскольку найти людей, которые соответствуют работе с точки зрения навыков, знаний, способностей, ценностям в культуре организации, непросто. Имидж организации в форме бренда работодателя является одним из факторов, определяющих интерес кандидатов к подаче заявления в организацию.

---

<sup>137</sup> Blau, P. M. Exchange and power in social life / P. M. Blau. – New York: Routledge, 1986. – 372 p. – Текст: непосредственный

<sup>138</sup> Цыганкова, И. В. Трансформация сферы занятости в условиях «зеленого» перехода / И. В. Цыганкова, О. С. Резникова // Экономика и управление. – 2023. – Т.29. – № 6. – С. 670-679. – Текст: непосредственный

<sup>139</sup> Purwanto, S. Manajemen Sumber Daya Manusia / S. Purwanto, S. Supangat, M. Esterina. – Yayasan Tri Edukasi Pmiah, 2024. – 206 p. – Текст: непосредственный

<sup>140</sup> Faliza, N. Leadership dan Manajemen Talenta: Menginspirasi Kinerja Organisasi / N. Faliza, A. Gunawan, F. Usman. – Takaza Innovatix Labs, 2025. – 125 p. – Текст: непосредственный

2. Развитие сотрудников. В эту функцию включены периоды ориентации сотрудников, программы обучения и развития, а также управление производительностью сотрудника<sup>141</sup> (установление стандартов, оценка и коучинг производительности).

3. Поддержание или удержание таланта. В процессе исполнения данной функции организация должна сформировать необходимый баланс между работой и личной жизнью, компенсациями и льготами, вопросами сохранения таланта или необходимость его замены, отношениями между сотрудниками и руководством в производственных отношениях<sup>142</sup>. Особенно важным является, каким образом организация труда предоставляет вознаграждение и льготы, которые соответствуют потребностям таланта.

По словам известного американского специалиста по стратегическому планированию и рекрутингу Э. Майклза, управление талантами является одним из важнейших факторов успеха и роста бизнеса<sup>143</sup>. Хорошее управление талантами может повысить производительность, инновационность и конкурентоспособность организации<sup>144</sup>.

Результат исследования профессора управления человеческими ресурсами Д.Г. Коллинга показал, что управление талантами как организационная стратегия является довольно успешной, если при этом делается ставка на стратегические направления и фундаментальные процессы, где система управления талантами позволяет максимально адаптироваться к соответствующим изменениям в соответствии с политикой, которая стратегически улучшает производительность организации<sup>145</sup>.

---

<sup>141</sup> Кулькова, И. А. Концептуальная модель повышения эффективности деятельности работников на основе персонифицированного подхода к развитию трудовых отношений / И. А. Кулькова, Н. А. Николаев // Экономика труда. – 2024. – Т. 11, № 9. – С. 1387-1400. – Текст: непосредственный

<sup>142</sup> Курченков, В. В. Человеческий капитал в структуре приоритетов социально-экономического развития региона / В. В. Курченков, Т. В. Коробкина, Ю. М. Азмина // Региональная экономика. Юг России. – 2017. – № 2(16). – С. 74-82. – Текст: непосредственный

<sup>143</sup> Майклз, Э. Война за таланты / Э. Майклз; пер. с англ. Ю. Корнилович. – М.: МИФ, 2012. – 272 с. – Текст: непосредственный

<sup>144</sup> Faeni, D. P. Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Era Digital / D. P. Faeni, A. A. Jumawan Yohanas, D. Adelia // Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan (JIMEK). – 2023. – № 3(3). – P. 196-206. – Текст: непосредственный

<sup>145</sup> Collings, D. G. Strategic talent management: a review and research agenda / D. G. Collings, K. Mellahi // Human Resource Management Review. – 2009. – № 19(4). – P. 304-313. – Текст: непосредственный

Реализация перечисленных выше функций и принципов управления талантами (привлечение, развитие, удержание) требует применения конкретных HR-технологий, адаптированных к условиям государственной службы. Практика управления талантами в организациях государственного сектора базируется на инструментарии, позволяющем объективно выявлять, системно развивать и мотивировать сотрудников с высоким потенциалом. К числу наиболее востребованных технологий относятся следующие.

1. Ассесмент-центр (центр оценки) – комплексный метод оценки, включающий деловые игры, интервью, тестирование и упражнения, моделирующие профессиональную деятельность. Позволяет объективно оценить уровень развития ключевых компетенций (включая стратегическое мышление, лидерские качества, навыки решения проблем) и выявить сотрудников с высоким потенциалом при формировании кадрового резерва.

2. Индивидуальные планы развития – персонифицированный документ, определяющий цели, задачи, формы и сроки развития сотрудника (обучение, стажировки, проектная работа, наставничество). Индивидуальные планы развития связывает потребности организации с карьерными ожиданиями талантливой сотрудника и служит основой для контроля его прогресса.

3. Формирование и подготовка кадрового резерва – системная работа по выявлению, отбору и целенаправленной подготовке перспективных сотрудников для последующего замещения ключевых (в том числе руководящих) должностей. Включает ротацию, временное замещение, участие в стратегических проектах.

4. Наставничество и коучинг. Опытные сотрудники берут на себя роль наставников и передают знания, а внутренние или приглашенные коучи помогают раскрыть потенциал, подтянуть управленческие навыки и справиться с профессиональными трудностями – особенно у талантливых работников, от которых организация ждет прорыва.

5. Ротации и временные проектные назначения. Речь идет о горизонтальных и вертикальных перемещениях внутри одной организации или между учреждениями, а также об участии в межведомственных проектных группах.

Такие перемещения раздвигают профессиональный кругозор, тренируют системное мышление и дают возможность увидеть сотрудника в нескольких разных контекстах – это куда точнее разовой оценки.

6. Оценка потенциала. На практике часто применяют матрицу «результативность – потенциал», которая помогает разделить сотрудников на группы. Сразу видно, кому в первую очередь нужно усиленное развитие, а кто уже готов для выдвижения на вышестоящую должность.

7. Карьерные карты и карьерограммы – разработка типовых траекторий должностного роста для различных категорий персонала, что позволяет сотрудникам видеть перспективы и планировать свое развитие, а организации – управлять карьерным движением.

8. Специализированные программы обучения и развития для талантов – выделение сотрудников с высоким потенциалом в отдельные группы для углубленного обучения по программам МВА, магистратуры, участия в стратегических сессиях, форумах и стажировках (в том числе зарубежных).

Особую значимость перечисленные технологии приобретают в контексте ранее предложенного списка критериев оценки потенциала государственных служащих (интеллектуальные способности, самосознание, навыки стратегического мышления, эмоциональный коэффициент и др.). Именно через применение ассесмент-центров, оценочных интервью и анализа деятельности в рамках индивидуальных планов развития данные критерии могут быть операционализированы, то есть, переведены из теоретической плоскости в плоскость измеримых и развиваемых характеристик.

Исследования многих ученых-теоретиков в области человеческих ресурсов показали, что управление талантами оказывает положительное<sup>146</sup> и значительное влияние на эффективность организации<sup>147</sup>. Это означает, что чем лучше происходит реализация управления талантами, тем выше будет эффективность

---

<sup>146</sup> Морозова, И. А. Оптимизация кадровой работы некоммерческих организаций как условие обеспечения их конкурентоспособности / И. А. Морозова, А. С. Дмитриев // Современная конкуренция. – 2024. – Т. 18, № 2(98). – С. 27-38. – Текст: непосредственный

<sup>147</sup> Indrayani, N. Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Efektivitas Organisasi dan Kinerja Organisasi / N. Indrayani, T. Herlambang, N. N. P. Martini // RELASI Jurnal Ekonomi. – 2023. – № 19(2). – P. 268-281. – Текст: непосредственный

организации и ее конкурентоспособность<sup>148</sup>. Развитие стратегической экосистемы управления талантами оказывает положительное влияние на развитие гибкой экосистемы стратегического управления и приводит к повышению организационной конкурентоспособности организации.

Критическая необходимость привлечения теории управления талантами в том числе необходима для ускорения трансформации государственных организаций<sup>149</sup>. Управление талантами повышает производительность и эффективность процесса оказания государственных услуг, способствует инновациям и росту<sup>150</sup>, а также обеспечивает удовлетворенность и готовность сотрудников к постоянно меняющимся обстоятельствами. Внедрение стратегий управления талантами для организаций оказывает положительное влияние на саму организацию<sup>151</sup>.

Одним из важных аспектов достижения организационной эффективности является наличие качественных и талантливых человеческих ресурсов. Компетентность человеческих ресурсов очень важна для достижения эффективности и устойчивости организации. В условиях все более жесткой деловой конкуренции хорошая производительность сотрудников может внести значительный вклад в рост и успех организации<sup>152</sup>.

Талант относится к врожденным способностям и развитым навыкам сотрудников, которые организации развивают с течением времени посредством обучения и развития. Эти долгосрочные инвестиции направлены на повышение производительности сотрудников, в конечном итоге стимулируя их вклад в успех

---

<sup>148</sup> Симонов, А. А. Привлечение молодых специалистов на позиции российской государственной службы как задача современной кадровой политики / А. А. Симонов // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 4. – С. 213-218. – Текст: непосредственный

<sup>149</sup> Тумаева, Т. В. Кадровый потенциал государственного и муниципального управления / Т. В. Тумаева // Вестник науки. – 2025. – Т. 3, № 2(83). – С. 404-410. – Текст: непосредственный

<sup>150</sup> Коробов, С. А. Развитие инноваций в системе управления персоналом современного предприятия / С. А. Коробов, М. Д. Гебель, С. И. Коробова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2023. – № 3(69). – С. 52-57. – Текст: непосредственный

<sup>151</sup> Mitosis, K. D. Talent management in healthcare: A systematic qualitative review / K. D. Mitosis, D. Lamniso, M. A. Talias // Sustainability. – 2021. – № 13(8). – P. 4469. – Текст: непосредственный

<sup>152</sup> Anggriany, E. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Sistem Pengendalian Intern, Dan Inovasi Terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik / E. Anggriany // Jurnal Ekonomi Trisakti. – 2023. – № 3(1). – P. 1239-1246. – Текст: непосредственный

организации<sup>153</sup>. Следовательно, каждая организация несет ответственность за выявление и развитие талантов своей рабочей силы<sup>154</sup>.

В системе управления государственной службы при определении уровня потенциала человека предлагаются следующие критерии.

- 1) Интеллектуальные способности.
- 2) Межличностные способности.
- 3) Самосознание.
- 4) Навыки критического и стратегического мышления.
- 5) Навыки решения проблем.
- 6) Эмоциональный коэффициент.
- 7) Способность к быстрому обучению и саморазвитию (установка на рост).
- 8) Мотивация и приверженность таланту (твердость характера).

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<sup>155</sup>. Управление талантами помогает организациям преодолевать трудности, развивая у сотрудников способность к принятию риска, неопределенности и инновациям. При грамотном применении управление талантами может значительно повысить экономическую стоимость организации и внести непосредственный вклад в ее усилия по стратегическому обновлению<sup>156</sup>.

Понимая и эффективно внедряя систему управления талантами, организации могут создавать устойчивые конкурентные преимущества, одновременно стимулируя рост и инновации по всем своим операционным

---

<sup>153</sup> Шевякин, А. С. О влиянии инвестиционной поддержки на развитие трудового потенциала / А. С. Шевякин, Е. В. Скриплева, Т. А. Седых, К. И. Шашин // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2025. – № 2. – С. 268-273. – Текст: непосредственный

<sup>154</sup> Santi, P. N. K. Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kontrak Dinas Perhubungan Kabupaten Buleleng / P. N. K. Santi, N. Suarmanayasa // Bisma: Jurnal Manajemen. – 2022. – № 8(1). – P. 10-16. – Текст: непосредственный

<sup>155</sup> Курченков, В. В. Особенности развития человеческого капитала как основного элемента инновационного потенциала промышленного предприятия / В. В. Курченков, О. С. Макаренко // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. – 2024. – Т. 39, № 4. – С. 7-17. – Текст: непосредственный

<sup>156</sup> Järvi, K. The role of talent management in strategic renewal / K. Järvi, V. Khoreva // Employee Relations. 2020. – № 42(1). – P. 75-89. – Текст: непосредственный

направлениям<sup>157</sup>. Причем цель состоит не только в выявлении и фокусировании на талантливых людях, но и в обеспечении того, чтобы их развитие соответствовало миссии организации, что ведет к ее организационному процветанию и устойчивости<sup>158</sup>.

В сегодняшнюю высоко конкурентную эпоху талантливые или высокопроизводительные люди могут перейти в другую компанию, если ими не управлять должным образом<sup>159</sup>. Управление талантами помогает наметить пути развития способностей отдельных сотрудников посредством обучения, предоставляемого организацией, построения карьерных планов и мотивации роста, а также индивидуального благосостояния. Практика показывает, что организации, которые не могут удержать своих лучших талантов, рискуют потерять в будущем свою конкурентоспособность.

Если организация четко представляет, у кого из сотрудников есть высокий потенциал и кто способен расти профессионально, она может гораздо точнее направлять инвестиции в человеческий капитал<sup>160</sup>. Внимание к таким людям, в свою очередь, повышает их мотивацию и готовность работать качественнее<sup>161</sup>.

Управление талантами критически важно, поскольку помогает заполучить и удержать нужных специалистов, а также прямо влияет на степень их вовлеченности в дела организации. Когда государственные услуги оказываются на низком уровне, страдает репутация власти. Граждане, взаимодействуя с бюрократическими структурами, часто испытывают разочарование и открыто жалуются. При этом многие госучреждения – по сути, безальтернативный источник тех или иных услуг, поэтому производительность в них должна быть максимальной.

---

<sup>157</sup> Faliza, N. Leadership dan Manajemen Talenta: Menginspirasi Kinerja Organisasi / N. Faliza, A. Gunawan, F. Usman. – Takaza Innovatix Labs, 2025. – 125 p. – Текст: непосредственный

<sup>158</sup> Aina, R. A. The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance / R. A. Aina, T. Atan // Sustainability. – 2020. – № 12(20). – P. 1-21. – Текст: непосредственный

<sup>159</sup> Скворцов, Д. Е. Кадровые технологии в управлении персоналом на государственной службе / Д. Е. Скворцов // Академическая публицистика. – 2023. – № 2-1. – С. 322-331. – Текст: непосредственный

<sup>160</sup> Сычанина, С. Н. Инновационные кадровые технологии на государственной службе: особенности и перспективы / С. Н. Сычанина, С. К. Бреусова, Р. В. Сахабо // Управленческий учет. – 2024. – № 2. – С. 154-160. – Текст: непосредственный

<sup>161</sup> Шевякин, А. С. Современные подходы к категории трудового потенциала региона / А. С. Шевякин // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 10-1. – С. 139-143. – Текст: непосредственный

Таким образом, эффективное внедрение управления талантами в государственном секторе имеет огромное значение для повышения качества государственной деятельности и должно являться базовой стратегией подготовки компетентных государственных служащих. Благодаря внедрению системы управления талантами потенциальным государственным служащим предоставляются более широкие возможности для развития своих способностей, включая возможности занимать стратегические должности в государственном секторе экономики. Следует понимать, что государственные служащие играют первую роль в реализации надлежащего государственного управления. Поэтому систему управления талантами необходимо повсеместно внедрять для предоставления талантливым государственным служащим возможностей развивать свою карьеру и занимать должности, которые соответствуют государственным потребностям, что в конечном итоге будет способствовать оптимизации государственной деятельности в предоставлении обществу качественных государственных услуг. Рассмотренные HR-функции и технологии (кадровое планирование, отбор на основе компетенций, адаптация, обучение, оценка, управление карьерой, мотивация, формирование культуры и управление талантами) в совокупности образуют систему СУЧР в организациях государственного сектора. Их комплексное применение позволяет не только преодолевать специфические вызовы, но и обеспечивать реализацию государственных приоритетов через развитие кадрового потенциала.

## **ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ПРАКТИК СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ РОССИИ**

### **2.1 Анализ условий формирования и особенностей механизма управления человеческими ресурсами организаций государственного сектора экономики России**

Цифровизация кардинально меняет человеческое общество. К 2024 г. глобальная цифровая экономика выросла до ошеломляющих \$38,1 триллиона, что составляет 45% мирового ВВП<sup>162</sup>. Этот сдвиг был особенно очевиден во время пандемии COVID-19, когда цифровая экономика стала тесно переплетаться с государственными услугами. Она ввела новые сценарии и предложения государственных услуг в традиционные секторы, такие как образование, здравоохранение и социальная поддержка. Цифровая экономика стала важнейшим фактором оптимизации распределения государственных ресурсов. Цифровая экономика открыла новый потенциал для повышения эффективности государственных услуг. Цифровая экономика представляет собой новую экономическую парадигму. Интегрируя цифровые технологии, такие как 5G, искусственный интеллект, блокчейн, облачные вычисления и Интернет вещей, она преобразует общественные операции. Это технологическое слияние проникает в секторы государственного управления, стимулируя модернизацию традиционных отраслей и образуя новые цифровые отрасли и бизнес-модели. Она инициирует системные преобразования в социальных структурах.

Отмеченные технологические сдвиги предъявляют принципиально новые требования к человеческим ресурсам, задействованным в государственном управлении. Цифровизация экономики и государственных услуг влечет за собой трансформацию профессиональных ролей, появление новых функций и

---

<sup>162</sup> Li, B. A Study on the Impact of Digital Transformation of Government Governance on the Efficiency of Public Services: Experience Data from the Information for People National Pilot Cities / B. Li, Y. Liu // *Frontiers in Business Economics and Management*. – 2024. – № 5. – P. 22-26. – Текст: непосредственный

необходимость постоянного обновления компетенций государственных служащих. В этих условиях эффективность деятельности организаций государственного сектора все в большей степени определяется не только наличием цифровой инфраструктуры, но и готовностью персонала ее осваивать и использовать, а также способностью системы управления человеческими ресурсами обеспечивать своевременную подготовку, переподготовку и мотивацию сотрудников к работе в цифровой среде<sup>163</sup>.

Цифровая экономика усиливает эффективность в сфере государственных услуг. Со стороны спроса она предоставляет гражданам больше возможностей для выражения своих потребностей в государственных услугах. Цифровые инструменты, прежде всего большие данные, позволяют с высокой точностью улавливать общественные запросы. Сразу снимается проблема сопоставления и проверки информации в базовых государственных услугах. Анализ этих данных помогает своевременно корректировать и распределение ресурсов, и саму политику предоставления услуг. С точки зрения тех, кто эти услуги оказывает, цифровая экономика делает процессы прозрачнее и совершеннее – а значит, услуги становятся точнее и оперативнее. Россия уже применяет цифровые технологии для усиления подотчетности, оптимизации административных процедур и роста эффективности услуг. Однако реализовать этот потенциал невозможно без персонала, подготовленного к работе с новыми цифровыми инструментами.

По мере совершенствования политической среды положительное влияние цифровой экономики на госуслуги заметно усиливается. Рост прозрачности политики и укрепление правовой базы сокращают издержки соблюдения требований и уменьшают нормативную неопределенность<sup>164</sup>. Более высокая конкуренция в сфере инноваций заставляет постоянно повышать качество и доступность услуг. Интеграция цифровых технологий – аналитики больших

---

<sup>163</sup> Резникова, О. С. Современные методические аспекты системы профессиональной переподготовки кадров для отраслей экономики / О. С. Резникова, А. В. Ковтонюк // Экономическая среда. – 2025. – Т. 14, №1. – С. 57-64. – Текст: непосредственный

<sup>164</sup> Ломоносова, Я. Г. Методика оценки результативности управления кадровым потенциалом государственной службы / Я. Г. Ломоносова, Ж. А. Мингалева // Первый экономический журнал. – 2024. – № 5(347). – С. 51-57. – Текст: непосредственный

данных, автоматизированных процессов – улучшает распределение государственных ресурсов и снижает время реагирования<sup>165</sup>. Коррупция сокращается, открытость управления растет – в результате возрастает ценность недоиспользуемых активов и снижаются транзакционные издержки, а ресурсы в целом распределяются эффективнее.

Оптимизация политической среды также улучшает межведомственный обмен данными и ужесточает правила кибербезопасности<sup>166</sup>. Благодаря этому системы цифрового управления становятся более устойчивыми к техническим рискам и внешним потрясениям, обеспечивая стабильную и непрерывную доставку государственных услуг. Такая повышенная устойчивость позволяет цифровой экономике последовательно выдавать технологические преимущества, не теряя эффективности из-за управленческих уязвимостей, и непрерывно оптимизировать процессы обслуживания и снижать затраты даже в сложных условиях. В долгосрочной перспективе это ведет к устойчивому росту эффективности госуслуг.

Возможности электронного правительства напрямую зависят от уровня цифровой грамотности и профессиональных компетенций государственных служащих. Внедрение новых технологий требует не просто технической модернизации, а системной адаптации персонала: нужно осваивать цифровые платформы, разбираться в принципах кибербезопасности, уметь анализировать данные и принимать на их основе решения. Без этого даже самые совершенные цифровые решения окажутся невостребованными или будут использоваться неэффективно. Поэтому приведение компетенций служащих в соответствие с вызовами цифровой трансформации становится одним из ключевых направлений кадровой политики в государственном секторе.

---

<sup>165</sup> 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 статей 15-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – С. 60-64. – Текст: непосредственный

<sup>166</sup> Кузнецова, Н. А. Роль цифровых технологий в кадровой политике государственной службы / Н. А. Кузнецова, И. Ю. Лупенко // Вестник науки. – 2025. – Т. 2, № 4(85). – С. 507-514. – Текст: непосредственный

Общественное внимание также серьезно влияет на связь между цифровой экономикой и эффективностью государственных услуг<sup>167</sup>. В цифровую эпоху мнения и настроения людей быстро распространяются через социальные и онлайн-платформы, что подталкивает правительство РФ ускорять цифровую трансформацию в ответ на ожидания граждан. Власти постоянно совершенствуют сбор и анализ информации с помощью передовых технологических инструментов, получая возможность оперативно реагировать на перемены в общественных настроениях.

Однако эффективное применение цифровых инструментов и своевременный ответ на запросы общества опять же невозможны без должного уровня подготовки государственных служащих. Цифровая трансформация предъявляет жесткие требования к компетенциям: умение работать с большими данными, анализировать информацию, принимать решения в цифровой среде, обеспечивать кибербезопасность. Поэтому ключевой задачей системы управления человеческими ресурсами становится организация непрерывного обучения и развития персонала, направленного на формирование цифровых навыков, а также на повышение адаптивности и готовности к изменениям. Без системной работы в этой сфере даже самые совершенные технологические решения не принесут ожидаемого эффекта.

Главное различие между человеческими ресурсами в государственном секторе и в частном секторе заключается в их производственной среде, которая определяет различия в способе, особенностях и сути управления человеческими ресурсами<sup>168</sup>. Государственный сектор ориентирован на общественность, тогда как частный сектор ориентирован на очень ограниченное число людей<sup>169</sup>.

---

<sup>167</sup> Кошляева, Г. В. Роль современных информационных технологий в государственном управлении, цифровизация органов государственной власти / Г. В. Кошляева, Б. М. Помпаев, В. А. Гедерим // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 3(176). – С. 411-417. – Текст: непосредственный

<sup>168</sup> Бахр, Х. Ш. Б. Стратегическое управление человеческими ресурсами в контексте специфики организаций государственного сектора / Х. Ш. Б. Бахр // Экономика и предпринимательство. – 2025. – Vol. 19, № 10. – С. 120-124. – Текст: непосредственный

<sup>169</sup> Картиева, Ю. С. Кадровые технологии в системе государственной службы: понятие, сущность, границы применения и использования / Ю. С. Картиева, Н. В. Ходыкова // Вестник Института комплексных исследований аридных территорий. – 2016. – № 2(33). – С. 18-21. – Текст: непосредственный

Цели государственного сектора сложны и разнообразны, тогда как цели частного сектора специфичны. В отличие от частного сектора, который стремится только к максимизации прибыли, от сотрудников государственного сектора ожидается, что они будут разделять ценности общественной этики и отдавать приоритет интересам общества. В связи с тем, что эти два сектора не разделяют одни и те же идеалы, существует несколько расхождений в их управлении человеческими ресурсами<sup>170</sup>. Более того, между ними существуют различия с точки зрения управления человеческими ресурсами. Например, существуют явные различия в отдельных частях набора, трудоустройства, обучения, оценки и поощрительных компенсаций. С точки зрения набора государственный сектор более справедлив, чем частный сектор, который содержит многочисленные формы дискриминации. Государственный сектор не оценивает персонал на основе производительности так же, как частный сектор, и оценки не сосредоточены только на экономических показателях производительности, в отличие от частного сектора. Хотя существуют различия в ценностях, целях, процессах и подходах к управлению человеческими ресурсами в двух секторах, есть и общие черты. Они оба сосредоточены на производительности и необходимости предоставлять возможности для развития и обучения, чтобы привлекать и удерживать таланты<sup>171</sup>.

В настоящее время государственная служба занимает ключевую роль среди структур, способствующих прогрессу современного общества во всех сферах – от политики и экономики до социальных аспектов. Основные функции и задачи государственного регулирования успешно выполняются благодаря работе служащих в рамках государственной службы. Широкий спектр работ государственных служащих и их ключевая роль в экономическом и социальном росте страны вызывают значительный интерес к изучению понятия и сущности «государственная служба».

---

<sup>170</sup> Комиссаров, А. Г. Кадровые резервы в системе государственного управления: опыт и новые смыслы / А. Г. Комиссаров, И. Б. Шебураков // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2024. – № 1. – С. 7-38. – Текст: непосредственный

<sup>171</sup> Зыбина, П. М. Кадровые технологии в государственном управлении / П. М. Зыбина // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: сборник научных статей по результатам III международной научно-практической конференции. – М.: МИРЭА, 2018. – С. 45-51. – Текст: непосредственный

Основной задачей государственной службы является реализация поставленных перед ним государственных приоритетов, обязанностей и планов. Таким образом, изучение научных аспектов государственно-служебных отношений анализируется не изолированно от государства и его элементов, а во взаимодействии с ними<sup>172</sup>.

Государственную службу можно анализировать с точки зрения структуры и законодательства. В структурно-функциональной плоскости служба входит в состав государственной деятельности и представляет собой компонент государственного аппарата<sup>173</sup>. С юридической точки зрения функционирование государственной службы обусловлено потребностью разработки, внедрения и реального использования системы нормативных актов, регулирующих структуру государственной службы, действия и обязанности госслужащих, а также их правовое положение, включая специфику различных видов государственной деятельности.

На текущий момент определение «государственный гражданский служащий» содержится в федеральном законе от 27.07.2004 г. №79-ФЗ «О государственной гражданской службе», которое аккумулирует в себе следующие признаки:

- наличие гражданства РФ;
- достижение 18-летнего возраста;
- соответствие квалификационным требованиям;
- владение государственным языком РФ;
- назначение на должность обусловлено актом о назначении на должность и служебным контрактом;

---

<sup>172</sup> Карапетян, Н. С. Трансформация компетенций государственных служащих в условиях развития цифровых технологий / Н. С. Карапетян, Е. Н. Каунов // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 6. – С. 993-1010. – Текст: непосредственный

<sup>173</sup> Борщевский, Г. А. Государственная служба / Г. А. Борщевский. – М.: ЮРАЙТ, 2024. – 480 с. – Текст: непосредственный

– получение денежного содержания за счет государственного бюджета, размер которого устанавливается указом Президента РФ<sup>174</sup>.

Деятельность государственных служащих регламентируется их полномочиями и законодательными нормами. Законодательно закрепленные права, обязанности, социальные гарантии, ограничения, запреты и требования составляют основу правового положения государственных гражданских служащих.

Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ включает положения, регламентирующие ключевые аспекты правового положения госслужащих (их права, обязательства, ограничения, нормы поведения), определяет процедуры урегулирования конфликтных ситуаций, раскрытия сведений о финансовых активах и их обнародования онлайн, а также закрепляет основы защиты прав работников, включая систему наград и наказаний за служебные проступки.

Положение государственных служащих охватывает множество аспектов трудового права, однако включает важные ограничения и запреты. Законодатель определил порядок служебных отношений государственных работников, используя принципы трудового законодательства.

Ст.14 федерального закона от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ определяет основные права государственных служащих, распределяя их на два типа: права, связанные непосредственно с профессиональной деятельностью, и те, что обусловлены служебным положением. К примеру, первую категорию прав составляют доступ к адекватным организационным и техническим ресурсам, а также возможность получения данных и ресурсов, важных для выполнения профессиональных задач, и т.д.<sup>175</sup>. В рамках второй категории полномочий стоит отметить возможность ознакомиться со всем содержимым личного архива сотрудника; получение государственного обеспечения по старости с учетом периода работы на госслужбе, и пр.

---

<sup>174</sup> Федеральный закон от 27.07.2004 г. №79-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О государственной гражданской службе РФ» // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=523293&dst=1000000001&cacheid=EB08DBCCC4F1A02FD10A268612D48F4F&mode=splus&rnd=5iUaqw#АкcBIJvja5qYZth> (дата обращения: 30.12.2025). – Текст: электронный

<sup>175</sup> Там же.

Согласно ч. 2 ст. 14 федерального закона от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ работникам разрешено заниматься дополнительной оплачиваемой деятельностью, которая может быть ограничена определенными положениями федерального закона (ст. 17). В тоже время необходимо соблюдение двух требований: предварительная информация работодателя и отсутствие противоречий по интересам (п. 19).

Основные профессиональные функции государственного служащего определены в ст. 15 федерального закона от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ. В научных работах часто используется классификация обязательств, разделяющая их на универсальные, присущие всем гражданам и зафиксированные в Конституции РФ<sup>176</sup>; специфические, описанные в нормативных актах по госслужбе; и локальные, определенные в должностных инструкциях государственных служащих. Важно отметить среди ключевых задач государственных гражданских служащих те нарушения, за неисполнение которых возможно увольнение по причине утраты доверия (см. ст. 59.2 федерального закона от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ).

Развитие информационно-коммуникационных технологий внесло существенные изменения в различные аспекты жизни, особенно в СУЧР организаций государственного сектора экономики России и в порядок оказания государственных услуг.

Концепция электронного правительства была утверждена Правительством России в 2008 г.<sup>177</sup>. В рамках данной концепции была сформирована база для массового распространения информационно-коммуникационных технологий во всех областях общественной деятельности на основании единой телекоммуникационной и информационной инфраструктуры. Электронное

---

<sup>176</sup> Конституция РФ (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=2875&dst=100001#q9X9IJV2Uz8KgBKQ> (дата обращения: 20.12.2024). – Текст: электронный

<sup>177</sup> Распоряжение Правительства РФ от 06.05.2008 №632-р (ред. от 10.03.2009) «О Концепции формирования в РФ электронного правительства до 2010 года» // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=86005&cacheid=67B5C49A9788BFA6D254BEE32436A594&mode=splus&rnd=5iUaqw#Nat9IJVVHzFbHNv> (дата обращения: 20.12.2024). – Текст: электронный

правительство РФ, как реализация цифровизации в государственном секторе, предложило эффективное решение для повышения прозрачности, подотчетности и участия общественности в процессе управления<sup>178</sup>. С внедрением электронного правительства государственные услуги не только стали быстрее и проще в доступе, но сократили эксплуатационные расходы, и как следствие уменьшили коррупцию. Таким образом, в настоящее время электронное правительство РФ является важнейшим аспектом бюрократической модернизации и реформы государственных услуг в нынешнюю цифровую эпоху.

Электронное правительство – это концепция применения информационно-коммуникационных технологий в процессе организации правительства для повышения эффективности, прозрачности и участия общественности. С помощью электронного правительства государственные услуги могут быть доступны в режиме онлайн, что обеспечивает более быстрое и эффективное взаимодействие между правительством и общественностью. Внедрение данной системы в РФ не только повысило качество обслуживания, но и усилило подотчетность и открытость правительства<sup>179</sup>. Помимо технических аспектов, успех электронного правительства также зависит от социальных, культурных и психологических факторов сообщества, использующего услуги. Общественная осведомленность и уровень доверия к системе электронного правительства являются ключевыми факторами в повышении участия и использования государственных цифровых услуг. Поэтому при развитии электронного правительства РФ профильные министерства уделили особое внимание качеству обслуживания, простоте доступа, а также образованию и социализации общества. В целом, электронное правительство стало стратегическим инструментом в реализации современного, отзывчивого и инклюзивного правительства.

Цифровая трансформация, которая происходит посредством электронного правительства, позволила правительству напрямую взаимодействовать с

---

<sup>178</sup> Volkov, S. K. The smart city concept in Russia: problems of transition and humanization of the digital environment from the perspective of the quality of public administration / S. K. Volkov, I. A. Morozova, E. A. Gladkaya // International Journal for Quality Research. – 2023. – Vol. 17, № 2. – P. 387-404. – Текст: непосредственный

<sup>179</sup> Баязитова, Д. Б. Особенности профессионального развития государственных гражданских служащих в РФ: региональный аспект / Д. Б. Баязитова // Молодой ученый. – 2022. – № 52(447). – С. 84-88. – Текст: непосредственный

гражданами и субъектами бизнеса через интегрированную цифровую платформу (<https://www.gosuslugi.ru>). Данная платформа не только предоставляет государственные услуги, но и усиливает контроль за ними.

Однако внедрение электронного правительства в РФ столкнулось с рядом проблем, связанных с готовностью технологической инфраструктуры, навыками человеческих ресурсов и культурным сопротивлением традиционной бюрократии. Цифровой разрыв и неравный доступ к Интернету в различных регионах РФ также являются основными препятствиями, которые влияют на эффективность электронного правительства в предоставлении справедливых государственных услуг.

Помимо технических и социальных проблем, правовые и нормативные аспекты также являются важными проблемами в развитии цифрового управления. Система защиты персональных данных является основополагающими аспектами поддержания безопасности и конфиденциальности в государственных цифровых услугах. Это требует эффективного сотрудничества между государственными учреждениями, частным сектором и гражданским обществом, для того чтобы управление электронным правительством работало устойчиво<sup>180</sup>.

Внедрение электронного правительства РФ значительно повысило качество государственных услуг на устойчивой основе за счет предоставления более быстрого, простого и прозрачного доступа. Цифровизация государственных услуг устраняет ручные процессы, которые отнимают много времени и подвержены ошибкам, тем самым ускоряя время обслуживания и повышая удовлетворенность общественности. Например, онлайн-сервисы лицензирования и цифровые налоговые платежи позволяют гражданам решать различные административные вопросы без необходимости посещать государственные учреждения. Благодаря единой интегрированной цифровой платформе процесс подачи, проверки и выдачи разрешений стал осуществляться более эффективно и прозрачно, что в

---

<sup>180</sup> Богдановская, Е. Г. Инновационное обновление управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих в Брянской области / Е. Г. Богдановская // Вопросы науки и образования. – 2020. – № 7(91). – С. 101-116. – Текст: непосредственный

конечном итоге сократило бюрократию на местах и свело к минимуму возможность злоупотребления властью.

Однако устойчивое повышение качества государственных услуг посредством электронного правительства зависит не только от одних только технологий, но и от развития надежной цифровой инфраструктуры, строгой защиты данных и, самое главное, государственных кадровых ресурсов, которые управляют этими цифровыми услугами. В целом, улучшение качества государственных услуг посредством электронного правительства подразумевает не только ускорение и простоту доступа, но и разработку адекватной цифровой инфраструктуры, укрепление кибербезопасности для защиты персональных данных граждан и повышение компетентности кадров, которые управляют цифровыми системами<sup>181</sup>.

Повышение компетентности кадров, о котором идет речь, требует создания целостной системы непрерывного профессионального развития государственных служащих, ориентированной на освоение цифровых технологий и формирование новых компетенций. Такая система должна включать не только традиционные программы повышения квалификации, но и тренинги по работе с конкретными цифровыми платформами, развитие навыков анализа данных, обучение методам киберзащиты и безопасного информационного взаимодействия. Кроме того, важно формировать у сотрудников установку на саморазвитие и готовность осваивать новые инструменты по мере их внедрения. Только при таком подходе инвестиции в цифровую инфраструктуру будут подкреплены соответствующим кадровым потенциалом, способным эффективно ее использовать.

Прежде чем перейти к сравнительному анализу, необходимо охарактеризовать государственных служащих как специфический объект управления человеческими ресурсами. Правовой статус государственных гражданских служащих регулируется Федеральным законом № 79-ФЗ, который определяет порядок поступления на службу, ее прохождения и прекращения, а

---

<sup>181</sup> Филинская, Н. О. Анализ реализации системы профессионального развития государственных гражданских и муниципальных служащих / Н. О. Филинская // Образование от «А» до «Я». – 2023. – № 5. – С. 111-117. – Текст: непосредственный

также устанавливает права, обязанности и ограничения<sup>182</sup>. С организационной точки зрения государственные служащие подразделяются на категории: руководители, помощники (советники), специалисты и обеспечивающие специалисты. Каждая категория имеет свои квалификационные требования и особенности служебной деятельности, что должно учитываться при разработке HR-технологий.

Важной особенностью госслужащих как объекта управления человеческими ресурсами является специфика их мотивации. Не менее важную роль, чем денежное содержание, надбавки и премии, играют мотивы иного рода – желание приносить пользу обществу, участвовать в решении государственных задач, вести социально значимые проекты. Именно эта особенность заставляет искать особые инструменты нематериальной мотивации и создавать условия, в которых человек может профессионально самореализоваться.

Еще одна черта государственной службы – повышенные требования к профессиональной этике, антикоррупционному поведению и служебной дисциплине. Они накладывают отпечаток на отбор, оценку и контроль персонала. Без учета всех этих характеристик трудно по-настоящему эффективно применять основные HR-инструменты – обучение, формирование кадрового резерва, оценку и мотивацию.

В таких условиях профессиональное развитие становится центральным элементом правового положения государственных служащих. Российское законодательство дает каждому из них возможность – самостоятельно или вместе с работодателем – систематически совершенствовать свои навыки, чтобы соответствовать стандартам должности<sup>183</sup>.

---

<sup>182</sup> Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О государственной гражданской службе РФ» // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=523293&dst=1000000001&cacheid=EB08DBCCC4F1A02FD10A268612D48F4F&mode=splus&rnd=5iUaqw#АкcB1JVja5qYZth> (дата обращения: 30.12.2025). – Текст: электронный

<sup>183</sup> Борщевский, Г. А. Современные приоритеты профессионального развития государственных гражданских служащих / Г. А. Борщевский, Н. Н. Калмыков // *Ars Administrandi (Искусство управления)*. – 2017. – Т. 9, № 4. – С. 550-569. – Текст: непосредственный

Повышение квалификации госслужащих – одна из главных целей кадрового менеджмента на государственной службе<sup>184</sup>. Объясняется это не только обширными полномочиями представителей власти, но и потребностью выполнять преобразовательную роль во всех сферах общественной жизни<sup>185</sup>. Иными словами, отлаженное профессиональное развитие работает на устойчивый рост страны и на повышение уровня жизни ее граждан. Качественные программы дополнительного образования здесь дают прямой эффект – они помогают служащим лучше справляться со своими задачами.

Согласно Указу Президента РФ от 21.02.2019 г. № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих РФ», система профессионального развития государственных гражданских служащих включает в себя: дополнительное профессиональное образование (профессиональная переподготовка, повышение квалификации); семинары и тренинги; стажировки, практики и конференции; самостоятельное изучение различных учебных материалов и пособий, способствующих повышению уровня профессиональных знаний; образовательные курсы (в т.ч. в электронном и дистанционном формате), в ходе которых государственный служащий может приобрести узкоспециализированные знания<sup>186</sup>.

Процесс переобучения специалистов направлен не на достижение уровня бакалавра или магистра, а относится к категории дополнительных образовательных программ; продолжительность таких курсов составляет минимум 500 академических часов<sup>187</sup>.

---

<sup>184</sup> Сафонова, И. А. Кадровые технологии в управлении персоналом на государственной гражданской службе субъектов Федерации (на примере Москвы) / И. А. Сафонова, Т. И. Сигачева // Научный электронный журнал Меридиан. – 2020. – № 6(40). – С. 120-122. – Текст: непосредственный

<sup>185</sup> Шовин, Н. С. Единая кадровая служба субъекта Российской Федерации как компонент современной государственной кадровой политики / Н. С. Шовин // Культура Мира. – 2024. – Т. 12, № 43(8). – С. 149-155. – Текст: непосредственный

<sup>186</sup> Указ Президента РФ от 21.02.2019 №68 (ред. от 26.06.2023) «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих РФ» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих РФ») // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=450581&cacheid=F0DBFD5C164DC69F46EF0F9E159AE6F7&mode=splus&rnd=5iUaqw#DCEAIJVULYcj7lMq> (дата обращения: 20.12.2024). – Текст: электронный

<sup>187</sup> Зинич, Л. В. Совершенствование системы профессионального развития государственных гражданских служащих / Л. В. Зинич, А. Р. Курманова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 11. – С. 104-108. – Текст: непосредственный

В Постановлении Правительства РФ от 09.10.2025 г. № 1572 «О государственном образовательном сертификате на дополнительное профессиональное образование государственного гражданского служащего Российской Федерации» содержится описание процедур стажировок для сотрудников. Согласно данному регламенту, служебную стажировку, отличающуюся от дополнительных образовательных программ, определяют как процесс, позволяющий сотруднику освоить передовые методы работы в рамках его специальности<sup>188</sup>.

Длительность обучения по программе стажировки варьируется от пяти суток до полугода. В течение этого времени сотрудник обязан ознакомиться с основами функционирования соответствующего государственного учреждения и определить ключевые преимущества и уникальные черты, способные быть адаптированными в своем ведомстве. Руководитель сотрудника государственной службы составляет план его обучения, который предусматривает изучение передовых методик в сфере деятельности и практическое применение полученных навыков<sup>189</sup>.

Ключевым аспектом текущего правового регулирования дополнительного профессионального образования является его связь с нормативами по государственной службе. Во исполнение норм, содержащихся в Федеральном законе от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ, в федеральном законе представлен целый перечень направлений кадровой работы (рисунок 4). Отметим, что значительная их часть относится к развитию профессиональной компетентности. Указанный федеральный закон устанавливает цель профессионального развития служащих посредством повышения уровня их профессиональных навыков, возлагая на них обязанность совершенствовать свои компетенции. Закон также предусматривает

---

<sup>188</sup> Постановление Правительства РФ от 09.10.2025 №1572 «О государственном образовательном сертификате на дополнительное профессиональное образование государственного гражданского служащего Российской Федерации» // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=516270&dst=100013&field=134&rnd=5iUaqw#S4hAIJVQBPUt3tp4> (дата обращения: 08.01.2026). – Текст: электронный

<sup>189</sup> Липатова, К. В. Понятие и сущность государственного управления и государственной службы / К. В. Липатова // Студенческий вестник. – 2022. – № 27-2(219). – С. 52-53. – Текст: непосредственный

сохранение заработной платы и занимаемой позиции во время участия сотрудников в программах повышения квалификации.

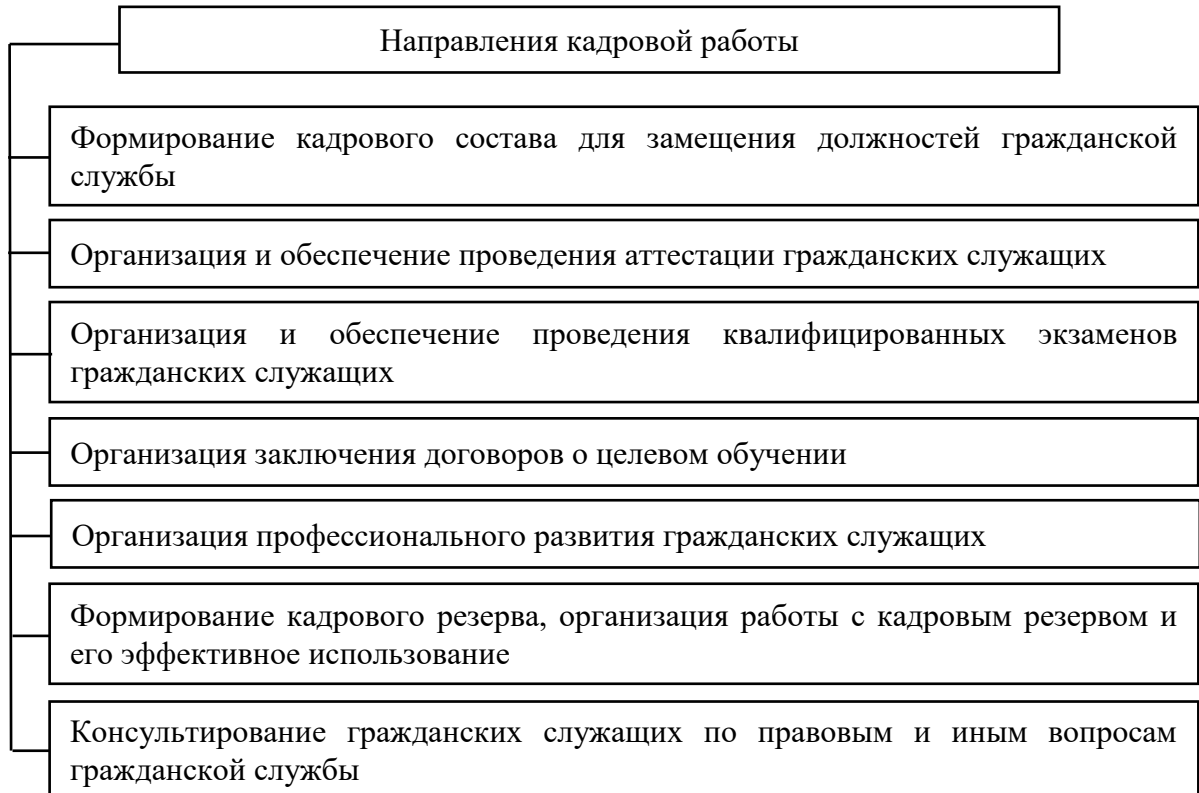


Рисунок 4 – Направления кадровой работы в государственном секторе экономики России

Источник: авторский, по материалам<sup>190</sup>

Указ Президента РФ от 21.02.2019 г. № 68 содержит в себе Положение, которое регламентирует мероприятия по профессиональному развитию.

1. Введение государственного образовательного сертификата на дополнительное профессиональное образование.

2. Введение служебных стажировок для гражданских служащих. Служебная стажировка организуется для освоения передовых методик работы в области специализации служащих. В течение срока обучения сотруднику поручают

<sup>190</sup> Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О государственной гражданской службе РФ» // СПС «Консультант-плюс».  
URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=523293&dst=1000000001&cacheid=EB08DBCCC4F1A02FD10A268612D48F4F&mode=splus&rnd=5iUaqw#АкcBlJVja5qYZth> (дата обращения: 30.12.2025). – Текст: электронный

задания, включающие изучение передовых методик и практическое применение полученных навыков.

3. Разработка единого специализированного информационного ресурса в области государственной службы<sup>191</sup>.

Наставничество улучшает осведомленность государственных работников об обязанностях и задачах ведомства, укрепляет навыки самостоятельного качественного выполнения служебных обязанностей, усиливает заинтересованность сотрудников и стимулирует продолжительную успешную карьеру<sup>192</sup>.

Особое внимание сейчас уделяют тому, чтобы программы повышения квалификации были жестко увязаны с актуальными профессиональными нормами и квалификационными характеристиками конкретных должностей и профессий. По сути, это значит, что дополнительное образование должно гарантировать: компетенции госслужащего соответствуют установленным стандартам по его должности. Поскольку эта задача закреплена нормативно, тот же документ определяет и конкретные процедуры ее выполнения.

Новая модель профессионального развития государственных гражданских служащих, запущенная указом Президента РФ от 21.02.2019 г. № 68, выстраивается вокруг нескольких ключевых характеристик.

1. Непрерывность образования. Профессиональное развитие теперь не разовая акция, а постоянный процесс, идущий на протяжении всей службы в органах власти. Сотрудник регулярно учится и обновляет свои знания.

2. Возможность выбора программ. Государственные служащие могут индивидуально определять учебные курсы, применяя образовательные сертификаты. Это предоставляет им значительную свободу выбора учебных приоритетов.

---

<sup>191</sup> Указ Президента РФ от 21.02.2019 №68 (ред. от 26.06.2023) «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих РФ» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих РФ») // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=450581&cacheid=F0DBFD5C164DC69F46EF0F9E159AE6F7&mode=splus&rnd=5iUaqw#DCEAIJVULYcj7IMq> (дата обращения: 20.12.2024). – Текст: электронный

<sup>192</sup> Шаховская, Л. С. Управление человеческими ресурсами / Л. С. Шаховская, И. А. Морозова, Е. Г. Гущина, О. С. Пескова. – М.: КноРус, 2021. – 148 с. – Текст: непосредственный

3. Расширенный перечень форм обучения. Включает семинары, практические занятия, интерактивные лекции и инновационные подходы к обучению<sup>193</sup>.

Рассмотренные формы и характеристики профессионального развития представляют собой не просто набор образовательных мероприятий, а целостную HR-технологию, интегрированную в систему управления персоналом государственной службы. Инициаторами обучения могут выступать как сам государственный служащий (в рамках индивидуального плана развития), так и его непосредственный руководитель или кадровая служба (при выявлении дефицита компетенций или в связи с планируемыми организационными изменениями). Финансирование осуществляется преимущественно за счет средств государственного бюджета, в том числе через механизм государственного образовательного сертификата, который дает служащему право самостоятельно выбирать программу и образовательную организацию.

Организационно процесс профессионального развития включает несколько этапов.

1. Планирование – формирование ежегодных планов обучения на основе заявок от структурных подразделений и анализа потребностей в развитии компетенций.

2. Направление на обучение – оформление служебного задания и заключение договора с образовательной организацией.

3. Реализация – служащий проходит саму программу (повышение квалификации, переподготовка, стажировка или семинар) с отрывом от службы либо совмещая ее с основной работой.

4. Оценка результатов – проверяются полученные знания и навыки: экзамен, зачет, защита проекта. Важно и то, насколько освоенный материал впоследствии применяется в реальной служебной деятельности.

---

<sup>193</sup> Указ Президента РФ от 21.02.2019 №68 (ред. от 26.06.2023) «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих РФ» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих РФ») // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=450581&cacheid=F0DBFD5C164DC69F46EF0F9E159AE6F7&mode=splus&rnd=5iUaqw#DCEAIJVULYcj7IMq> (дата обращения: 20.12.2024). – Текст: электронный

5. Отчетность – служащий сдает отчет о пройденном обучении в кадровую службу, после чего сведения заносятся в его личное дело.

Современную модель отличает тесная увязка с другими кадровыми процедурами. Итоги обучения влияют на аттестацию, на включение в кадровый резерв, на продвижение по должности и присвоение классных чинов. Кроме того, само профессиональное развитие превращается в мотивационный рычаг: возможность бесплатно получить дополнительное образование, попасть на стажировку или в престижную программу делает государственную службу более привлекательной и помогает удерживать наиболее перспективных сотрудников.

Однако, несмотря на развитую нормативную базу и расширение перечня форм обучения, анализ практики реализации профессионального развития государственных служащих позволяет выявить ряд системных проблем, снижающих эффективность данной HR-технологии.

Во-первых, сохраняется формальный подход к направлению на обучение. Нередко повышение квалификации осуществляется не на основе реальной потребности в развитии конкретных компетенций, а «для галочки» – для выполнения установленного норматива (один раз в три года). В результате сотрудники проходят обучение на темы, не связанные с их должностными обязанностями, или выбирают наиболее простые и доступные программы, а не те, которые действительно необходимы для повышения эффективности работы.

Во-вторых, наблюдается оторванность образовательных программ от реальной практики. Многие курсы повышения квалификации носят преимущественно теоретический характер, не учитывают специфику деятельности конкретных ведомств и не содержат практических инструментов, применимых в повседневной работе. Стажировки и практические семинары используются недостаточно широко, а их содержание не всегда соответствует современным вызовам и задачам.

В-третьих, слабо выражена связь обучения с карьерным ростом и системой мотивации. Прохождение программ профессионального развития зачастую никак не влияет на должностное продвижение, присвоение классных чинов или размер

материального вознаграждения. Это снижает заинтересованность служащих в качественном освоении новых знаний и навыков, превращая обучение в формальную процедуру.

В-четвертых, отсутствует системная оценка эффективности обучения. Мониторинг результатов, как правило, ограничивается фиксацией факта прохождения программы (получение удостоверения или сертификата) и краткосрочной реакцией слушателей. Оценка влияния обучения на реальные показатели деятельности, изменение служебного поведения или достижение стратегических целей организации практически не проводится. Это не позволяет определить возврат инвестиций в обучение и своевременно корректировать образовательные программы.

В-пятых, сохраняется неравенство в доступе к качественным образовательным программам. Сотрудники центральных аппаратов имеют больше возможностей для участия в престижных программах, стажировках и тренингах по сравнению с работниками территориальных органов, особенно в удаленных регионах. Цифровые форматы обучения пока не полностью решают эту проблему из-за разного уровня технической оснащенности и цифровой грамотности.

Выявленные проблемы свидетельствуют о том, что существующая система профессионального развития, несмотря на ее формальное разнообразие, не в полной мере реализует свой потенциал как инструмент СУЧР. Преодоление указанных недостатков требует перехода от экстенсивной модели (увеличение количества обученных) к интенсивной (повышение качества и результативности обучения), усиления связи обучения с практикой и карьерными траекториями, а также внедрения современных методов оценки эффективности образовательных программ.

Одним из ключевых инструментов СУЧР в организациях государственного сектора выступает формирование и развитие кадрового резерва. Под кадровым резервом понимается специально сформированная группа перспективных сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями, профессиональными и

личностными качествами, положительно зарекомендовавших себя на занимаемых должностях и прошедших целевую подготовку для последующего замещения вышестоящих или ключевых должностей.

Основная цель работы с кадровым резервом в государственной службе – обеспечение преемственности управления, своевременное замещение вакантных должностей подготовленными специалистами, снижение кадровых рисков и повышение мотивации перспективных сотрудников за счет предоставления им четких карьерных перспектив.

Процесс формирования и использования кадрового резерва как HR-технология включает несколько последовательных этапов.

1. Определение потребности в резерве – анализ текущей и перспективной потребности в руководителях и ключевых специалистах, определение целевых должностей, под которые формируется резерв, и количественного состава резервистов.

2. Выдвижение и отбор кандидатов – оценка сотрудников на соответствие установленным критериям. На данном этапе используются такие методы, как анализ результатов служебной деятельности, рекомендации руководителей, оценка личностно-профессиональных качеств (в том числе с применением ассессмент-центров, тестирования, интервью по компетенциям).

3. Формирование списков резерва – утверждение персонального состава резервистов по категориям должностей и уровням управления.

4. Подготовка резервистов – разработка и реализация индивидуальных планов развития, включающих:

- дополнительное профессиональное образование (повышение квалификации, профессиональная переподготовка);
- стажировки на целевых должностях или в других подразделениях;
- временное замещение отсутствующих руководителей;
- участие в подготовке и реализации значимых проектов;
- наставничество и коучинг;
- самообразование.

5. Оценка готовности резервистов – периодическая оценка степени готовности к замещению вышестоящей должности (по итогам выполнения индивидуальных программ развития, стажировок, временного замещения).

6. Назначение на вышестоящие должности – принятие кадровых решений о выдвижении резервистов при возникновении вакансий, а также при ротации или плановой смене руководителей.

В качестве технологий оценки при работе с кадровым резервом используются: анализ документов, собеседование, тестирование профессиональных знаний, оценка деловых и личностных качеств (в том числе с применением психологических методик), ассесмент-центры, метод «360 градусов», анализ результатов проектной деятельности. Для развития резервистов применяются технологии наставничества, ротации, проектного обучения, тренингов, стажировок и индивидуального коучинга.

Эффективность работы с кадровым резервом оценивается по таким показателям, как процент вакансий, замещенных из резерва; сроки закрытия вакансий; качество работы назначенных сотрудников; закрепляемость резервистов в организации; удовлетворенность сотрудников возможностями карьерного роста.

С учетом изложенного обратимся к анализу современного состояния и тенденций развития кадрового резерва в организациях государственного сектора России.

В России развитие кадрового резерва активно поддерживается государственными инициативами, такими как проект «Кадровый резерв – профессиональная команда страны» и также программы подготовки управленческих кадров, такие как «Школа губернатора»<sup>194</sup>.

В настоящий момент в кадровом резерве еще и играет важную роль внедрение цифровых технологий, молодые специалисты рассматриваются как ключевая группа, формируются различные программы наставничества и

---

<sup>194</sup> Петрова, С. А. Работа с кадровыми резервами государственной службы: отечественный и зарубежный опыт профессионального развития резервистов / С. А. Петрова, И. А. Ясинская, Ю. А. Алексенцева // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 6(131). – С. 1383-1393. – Текст: непосредственный

стажировок<sup>195</sup>. При этом особое внимание уделяется личностным качествам, чтобы сформировать устойчивую корпоративную культуру.

В России технологические инновации стали доминирующим фактором в современном мире труда, различные компании все чаще и чаще внедряют цифровые технологии и автоматизацию в свои бизнес-процессы. Из-за этого, требования к сотрудникам становятся все более технологически ориентированными<sup>196</sup>.

В настоящее время всех государственных гражданских служащих переводят на операционную систему Astra Linux, этот шаг стал частью активной государственной политики, направленной на реализацию программы импортозамещения, которая получила значительное развитие в последние годы<sup>197</sup>. Astra Linux представляет собой отечественную разработку, созданную с учетом строгих требований по защите информации. Операционная система прошла сертификацию ФСТЭК, ФСБ и Министерства обороны РФ, что подтверждает ее соответствие высоким стандартам безопасности. Благодаря этим характеристикам Astra Linux идеально подходит для использования в государственных органах, оборонных предприятиях и других структурах, работающих с конфиденциальной информацией. В связи с этим очень многие сотрудники различных фирм, компаний прошли обучение, адаптацию существующего ПО.

Перейдем к современным тенденциям кадрового резерва в России.

1. Цифровизация. Цифровые технологии становятся основным инструментом для поиска работы, отбора и развития кадрового резерва<sup>198</sup>:

– платформы для автоматизации HR-процессов (например, SAP Success Factors, Talent Tech) используются для анализа потенциала сотрудников;

---

<sup>195</sup> Овчинникова, И. В. Технологии оценки кадрового потенциала государственного муниципального управления / И. В. Овчинникова, Е. С. Куликова // Modern Science. – 2020. – № 11-2. – С. 162-164. – Текст: непосредственный

<sup>196</sup> Фокин, К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика / К. Б. Фокин. – М.: ИНФРА-М. – 2024. – 278 с. – Текст: непосредственный

<sup>197</sup> Клишина, М. А. Региональный подход к оценке эффективности государственных программ. Взгляд со стороны / М. А. Клишина, В.В. Михеев // Бюджет. – 2023. – № 5. – С. 38-42. – Текст: непосредственный

<sup>198</sup> Цыганкова, И. В. Влияние цифровых сервисов на сферу труда и занятость населения / И. В. Цыганкова, О. С. Резникова, С. Ю. Цехла // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2025. – Т. 19, № 3. – С. 121-136. – Текст: непосредственный

– искусственный интеллект и Big Data помогают прогнозировать карьерное развитие, оценивать лидерские качества и выявлять таланты;

– онлайн-обучение через корпоративные LMS (Learning Management Systems) обеспечивает гибкость в развитии сотрудников.

2. Комплексный подход к компетенциям (таблица 2). Сотрудники оцениваются по модели компетенций, включающей:

- профессиональные навыки;
- гибкие навыки – управление изменениями, командная работа;
- цифровую грамотность, необходимую в условиях технологических изменений.

3. Стратегическая интеграция. Кадровый резерв становится частью долгосрочной стратегии организации:

- внедряются программы молодых специалистов для ключевых ролей;
- особое внимание уделяется формированию управленческого резерва для реализации крупных проектов.

4. Инклюзия и разнообразие. Организации стремятся формировать разнообразные команды, где представлены сотрудники разного возраста, культуры и уровня квалификации. Все это повышает эффективность решения нестандартных задач и укрепляет корпоративную культуру.

5. Акцент на мотивацию. Сотрудники из резерва получают возможности карьерного роста, участия в значимых проектах, что способствует удержанию талантов.

Таблица 2 – Модель компетенций кандидатов в кадровый резерв

Тип компетенций	Примеры
Профессиональные	Технические знания, опыт работы в конкретной отрасли
Лидерские	Способность принимать решения, управлять командами, вдохновлять сотрудников
Гибкие навыки	Коммуникации, адаптивность, эмоциональный интеллект
Цифровые	Умение работать с аналитическими инструментами, программным обеспечением

Источник: составлено автором

Представленный анализ современных тенденций работы с кадровым резервом позволяет рассматривать его не как обособленный HR-инструмент, а как неотъемлемый элемент более широкой концепции управления талантами, предполагающей стратегический подход к выявлению, развитию, удержанию и эффективному использованию сотрудников, обладающих высоким потенциалом и ключевыми компетенциями.

Кадровый резерв в этом контексте выступает операциональной формой реализации управления талантами на практике. Именно через процедуры отбора в резерв, оценки потенциала, индивидуального планирования развития и карьерного продвижения реализуются основные функции управления талантами. Предложенные в п. 1.2 критерии оценки потенциала государственных служащих (интеллектуальные способности, самосознание, стратегическое мышление, эмоциональный коэффициент, установка на рост и др.) могут служить методической основой для отбора кандидатов в кадровый резерв.

Однако анализ практики показывает, что в настоящее время связь между работой с кадровым резервом и целостной системой управления талантами в организациях государственного сектора реализована не в полной мере. Часто резерв формируется без четкой увязки со стратегическими потребностями, оценка потенциала носит формальный характер, а развитие резервистов не всегда согласовано с их индивидуальными особенностями и карьерными ожиданиями. Это приводит к тому, что потенциал концепции управления талантами остается нераскрытым, а кадровый резерв не выполняет в полной мере свою стратегическую функцию.

С учетом этого, выявленные ниже проблемы формирования и развития кадрового резерва следует рассматривать именно как проявления незавершенности перехода к полноценной системе управления талантами в государственном секторе. Их решение требует не локальных улучшений, а системного внедрения философии и технологий управления талантами, адаптированных к специфике государственной службы.

Несмотря на активное развитие практик работы с кадровым резервом, эффективность данного HR-инструмента в организациях государственного сектора сдерживается рядом системных проблем. Их можно разделить на следующие группы.

1. Организационно-методические проблемы: отсутствие долгосрочной стратегии формирования резерва, нечеткие критерии отбора кандидатов, слабая связь резерва с реальной кадровой политикой и стратегическими целями организации. Во многих случаях кадровый резерв формируется формально, «для отчетности», без понимания того, на какие должности и с какими компетенциями потребуются специалисты в перспективе.

2. Мотивационные проблемы: низкая заинтересованность сотрудников во включении в резерв и дальнейшем развитии, отсутствие реальных карьерных перспектив после зачисления в резерв. Резервисты не видят четкой связи между прохождением обучения, выполнением индивидуальных планов и продвижением по службе, что снижает их мотивацию к саморазвитию.

3. Ресурсные проблемы: дефицит квалифицированных специалистов на рынке труда, особенно в высокотехнологичных и управленческих областях; недостаточное финансирование программ подготовки резервистов, ограничивающее возможности использования дорогостоящих, но эффективных методов оценки и обучения (ассесмент-центры, тренинги с привлечением внешних экспертов, стажировки).

4. Технологические проблемы: использование устаревших методов отбора и оценки (преимущественно анализ документов и формальное собеседование), низкий уровень цифровизации HR-процессов, отсутствие автоматизированных систем учета и развития резервистов, что затрудняет мониторинг их прогресса и своевременную корректировку индивидуальных планов.

5. Проблемы оценки эффективности: отсутствие системы показателей, позволяющих оценить результативность работы с кадровым резервом (например, доля вакансий, замещенных из резерва; срок адаптации назначенных сотрудников; их закрепляемость; влияние на достижение организационных

целей). Без такой оценки сложно обосновывать инвестиции в развитие резерва и совершенствовать сам процесс.

Преодоление указанных проблем требует комплекса мер, реализуемых в рамках СУЧР:

- разработка долгосрочной программы формирования и развития кадрового резерва, увязанной с целями и задачами организации;
- создание прозрачной системы карьерного продвижения, закрепляющей преимущества для резервистов при замещении вышестоящих должностей;
- внедрение современных технологий отбора и оценки (ассесмент-центры, тестирование профессиональных и личностных компетенций, метод «360 градусов»);
- усиление мотивационных механизмов (включение в резерв как основание для дополнительного обучения, участия в значимых проектах, наставничества);
- цифровизация процессов учета и развития резервистов (внедрение специализированных HR-платформ);
- регулярный мониторинг эффективности работы с резервом на основе ключевых показателей.

Рассмотрим подробнее, как данные проблемы проявляются в современной российской практике, и какие пути их решения уже апробируются.

Несмотря на активное развитие практик, все же существуют определенные сложности, такие как, недостаток квалифицированных специалистов, ведь проблема дефицита талантов особенно актуальна для высокотехнологических отраслей, низкая мотивация сотрудников, потому что не все сотрудники видят реальную перспективу карьерного роста после включения в кадровый резерв, особенно это наблюдается на государственной и муниципальной службе<sup>199</sup>, отсутствие долгосрочной стратегии, ведь во многих организациях кадровый резерв формируется ситуативно, без четкого понимания долгосрочных целей, ограниченное использование технологий, в небольших компаниях и бюджетных

---

<sup>199</sup> Правдин, А. А. Зарубежный опыт профессиональной подготовки государственных служащих / А. А. Правдин // Вестник экспертного совета. – 2016. – № 2(5). – С. 91-94. – Текст: непосредственный

организациях цифровизация HR-процессов находится на низком уровне, неэффективность систем обучения, очень часто предлагаемые образовательные программы не всегда соответствуют современным требованиям и ожиданиям сотрудников.

Причина всех этих проблем заключается в том, что недостаточное финансирование программ развития кадрового резерва, особенно в малых и средних предприятиях, также низкий уровень компетенций HR-специалистов, ответственных за отбор и развитие резерва, сопротивление изменениям со стороны сотрудников и руководства, особенно в традиционных отраслях.

Чтобы улучшить систему формирования кадрового резерва в России, надо укрепить образовательные программы, а именно: создать партнерства между университетами и работодателями для подготовки специалистов, развивать корпоративные учебные центры, сделать фокус на мотивацию и удержание сотрудников, предоставить прозрачные карьерные перспективы, производить мониторинг эффективности, то есть регулярную оценку успеха кадрового резерва через показатели карьерного роста, лояльности сотрудников и эффективности.

Тем не менее, из-за влияния традиционных методов управления человеческими ресурсами персонал, работающий в государственном секторе РФ, озабочен в большей степени только достижением целей государственного сектора, игнорируя свои собственные личные цели. Более того, их обучение, планирование карьеры и профессиональное развитие зачастую носят чисто формальный характер, что препятствует их собственному росту. Отсутствие креативности в государственном секторе РФ привело к снижению инноваций, что в конечном итоге пагубно сказывается на долгосрочном развитии страны. В результате концепция управления талантами в государственном секторе РФ все больше отстает, чем догоняет.

Кроме того, в настоящее время экзамены и проверки, открытый отбор и конкурс на замещение вакансий составляют большую часть рекрутинга в государственном секторе России<sup>200</sup>. Чтобы в среде государственных служащих появлялись по-настоящему сильные фигуры, отбор и назначения должны быть справедливыми и прозрачными. Однако на практике в России порой срабатывают неформальные связи (родственные, земляческие), и это искажает процедуру найма. Таланты в результате распределяются нерационально: лучшие кадры уходят, а у тех, кто остается, падают мотивация и готовность проявлять инициативу.

Кроме того, государственное управление в РФ все еще несет на себе груз устаревших методов работы, неудобных карьерных лифтов и откровенно слабых стимулов. Взять хотя бы механизм оценки и аттестации госслужащих – он далек от совершенства. Ему не хватает системной поддержки со стороны руководства и единого планирования, а с определением показателей эффективности постоянно возникают сложности. Все это мешает точно оценить реальные способности и достижения чиновников<sup>201</sup>.

Помимо этого, многомерный метод оценки эффективности государственных служащих в РФ недостаточно надежен, поскольку он фокусируется исключительно на внутренней оценке, исключая массовую оценку. Поэтому чем более будет эффективнее механизм оценки, тем лучшее будет управление человеческими ресурсами в государственном секторе. Сочетание качественных и количественных оценок повысит качество работы в государственном секторе. За счет улучшения системы дисциплинарного воздействия на сотрудников на основе их посещаемости можно избежать явления опозданий и ранних уходов, системы оценки производительности можно получить полное представление о слабых и сильных сторонах сотрудников.

---

<sup>200</sup> Гришмановский, Д. Ю. Современные тенденции цифровизации процесса профессионального развития государственных гражданских служащих / Д. Ю. Гришмановский, Д. Л. Авидзба // Эпоха науки. – 2024. – № 39. – С. 13-16. – Текст: непосредственный

<sup>201</sup> Иванцова, И. В. Внедрение новых инструментов управления на государственной службе / И. В. Иванцова // Достижение национальных целей устойчивого развития страны как условие повышения качества жизни населения: сборник научных статей по материалам Всероссийской научной студенческой конференции. – Калуга: ИП Карпов А. Н., 2023. – С. 169-172. – Текст: непосредственный

Государственные службы РФ все чаще используют аутсорсинговые услуги для управления человеческими ресурсами<sup>202</sup>. В России есть примеры аутсорсинга в наборе персонала для госслужбы.

1. Привлечение частных рекрутинговых агентств для поиска кандидатов на должности, требующие высокой квалификации.

2. Передача функций по подбору кадров в многофункциональные центры (МФЦ), где сотрудники не являются госслужащими, но выполняют эти обязанности на условиях аутсорсинга.

Аутсорсинговые услуги можно разделить на фазу принятия решения об аутсорсинге, фазу выбора аутсорсинга, фазу внедрения аутсорсинга и фазу выхода из аутсорсинга, что приводит к различным рискам.

1. Риски на этапе принятия решения. Передавать на аутсорсинг стоит только те участки, где это действительно закрывает реальные потребности госсектора и конкретные проблемы управления персоналом. Неудачный выбор проекта не просто не решит исходную задачу, но и потянет за собой лишние затраты и дополнительные управленческие риски. Поэтому на старте важно четко обозначить, каких целей мы ждем от аутсорсинга, и уже под них подбирать проект. С учетом высокого общественного интереса к госсектору решения здесь нельзя принимать вслепую – нужна осмотрительность.

2. Риски на этапе выбора. На стадии заключения контракта, когда опыт и знания об исполнителе еще ограничены, поставщик государственных услуг сталкивается с повышенными контрактными рисками. В ходе любого проекта неизбежно возникают непредвиденные обстоятельства, и, если они не прописаны в договоре, призвать к ответственности за них практически невозможно. Значит, до подписания контракта необходимо внимательно проанализировать рыночную ситуацию, выбрать реалистичную стратегию и подготовить детализированное соглашение. Такой контракт должен строиться на долгосрочных и

---

<sup>202</sup> Кожанова, И. В. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих: прошлое, настоящее и будущее / И. В. Кожанова // Налоговое администрирование и профессиональное развитие государственных служащих как инвестиции в будущее: материалы научно-практической конференции. – Нижний Новгород: Академия лидерства и администрирования бизнес-процессов ФНС России – Волга (Нижний Новгород), 2024. – С. 149-152. – Текст: непосредственный

взаимовыгодных отношениях, содержать требования безопасности и конфиденциальности, четко разграничивать права и обязанности сторон и давать ясные инструкции на случай кризисов и разногласий.

3. Регуляторные риски. Всегда есть вероятность, что аутсорсер начнет действовать оппортунистически – формально не нарушая договор, но понемногу ухудшая качество, а это крайне трудно отследить. Если же исполнитель пойдет на прямой срыв обязательств или начнет действовать в ущерб заказчику, проект может рухнуть, обернувшись крупными потерями для государства. Снизить оба типа рисков помогают усиленный надзор и контроль, регулярная проверка качества аутсорсинговых услуг, а также рост компетенций в сфере информационной безопасности и предотвращения утечек данных.

На этапе выхода из аутсорсингового проекта появляется отдельная опасность – раскрытие информации. Государственная служба по своей природе оперирует данными в интересах общества, и при расторжении договора с внешним исполнителем под угрозой может оказаться та информация, которой стороны обменивались в ходе работы. Чтобы минимизировать риск утечек, соответствующие департаменты должны своевременно и надежно восстанавливать, и уничтожать данные – и делать это так, чтобы исключить их попадание в чужие руки.

В настоящее время в России разрабатывается единая национальная цифровая платформа. Это сервис, который объединит в себе мессенджер, удобный доступ к государственным сервисам, цифровой ID, электронную подпись и инструмент для проведения денежных операций<sup>203</sup>. Это российский аналог китайского сервиса WeChat – универсального приложения, которое объединяет мессенджер, соцсеть и доступ к государственным сервисам. На платформе появятся функции цифрового идентификатора («Цифрового ID»), электронной подписи, «Госключа». В результате основная часть бытового документооборота сможет перейти в

---

<sup>203</sup> Национальная цифровая платформа объединит функции мессенджера, госуслуг и ID. – URL: <https://rg.ru/2025/06/18/messenzher-dlia-bezopasnosti.html> (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

электронный формат, например, это может быть оформление договора аренды квартиры, покупки автомобиля или посещения врача.

Кроме того, данная цифровая платформа будет использована для вовлечения граждан РФ в публичный диалог и политические консультации, в том числе по национальным стратегическим вопросам. Через платформу граждане смогут выражать свое мнение, предлагать идеи и влиять на государственную политику напрямую без географических или временных ограничений. Эта система будет призвана усилить эффективность в активном участии граждан в политических процессах, особенно среди молодежи и групп, которые ранее были недостаточно представлены. Эта платформа поможет правительству быстрее и точнее реагировать на потребности сообщества и способствовать формированию сильной культуры цифрового участия в обществе. Как результат, доверие общества к власти и качество государственной политики заметно повысятся.

Успешная работа таких цифровых платформ предъявляет и новые требования к людям в государственном секторе. Сотруднику уже недостаточно просто владеть базовыми цифровыми инструментами – нужны компетенции в модерации онлайн-коммуникаций, умение обрабатывать обратную связь от граждан, обеспечивать информационную безопасность и защиту персональных данных. Все это заставляет серьезно дорабатывать систему профессионального развития: запускать новые образовательные программы и формировать у госслужащих установку на непрерывное обучение и саморазвитие. Цифровая трансформация государственного управления неизбежно тянет за собой перемены в управлении человеческими ресурсами – приходится пересматривать подходы к подбору, обучению, оценке и мотивации персонала.

Правительство, со своей стороны, должно обеспечить надежную и безопасную технологическую инфраструктуру, чтобы электронные государственные услуги были доступны широкому кругу лиц без технических барьеров. А для этого необходимо наращивать кадровый потенциал – через

обучение и развитие компетенций госслужащих в сфере информационных технологий и цифрового управления<sup>204</sup>.

Нехватка высококвалифицированных управленцев может серьезно ударить по российской экономике, а связанные с этим потери рискуют оказаться весьма значительными. По имеющимся прогнозам, к 2030 г. дефицит квалифицированных кадров станет реальной проблемой.

Современные социально-экономические связи становятся все сложнее, а значит, от людей все чаще требуются гибкость и умение быстро принимать решения. В то время как коммерческие структуры успешно научились изменяться в соответствии с конъюнктурой благодаря участию в рыночных отношениях, в системе государственных органов власти изменчивость и адаптивность являются большой проблемой. С одной стороны, необходимость обеспечения стабильности осуществляющих ими полномочий и функций выходит прямо из государственных интересов, поскольку «стабильность государственной службы» является одним из принципов госслужбы. С другой стороны, органы государственной власти должны учитывать разнообразие и изменчивость социальных процессов, при этом ориентируясь на потребности населения, которые часто более адаптивны и гибки, чем установленные законодательством нормы.

Важным элементом диагностики состояния человеческих ресурсов выступает анализ кадровой безопасности и кадрового потенциала. Для его проведения в организациях государственного сектора используется ряд обязательных и дополнительных документов, а также специальные инструменты идентификации кадровых угроз.

К обязательным документам, предусмотренным Трудовым кодексом РФ, относятся штатное расписание, коллективный договор, график отпусков. Для углубленного анализа полезно изучение: плана потребности в кадрах; положения об отборе персонала; положения о повышении квалификации, подготовке и переподготовке кадров; графика проведения аттестации персонала; должностных

---

<sup>204</sup> Резникова, О. С. Трансформация трудовых ресурсов в сфере предоставления государственных услуг в условиях цифровизации / О. С. Резникова, И. В. Цыганкова, И. М. Шаповалова // Сервис в России и за рубежом. – 2022. – Т. 16, № 2(99). – С. 101-111. – Текст: непосредственный

инструкций и др. Помимо анализа документов, организации необходимо использовать различные инструменты идентификации кадровых угроз (рисунок 5)<sup>205</sup>.

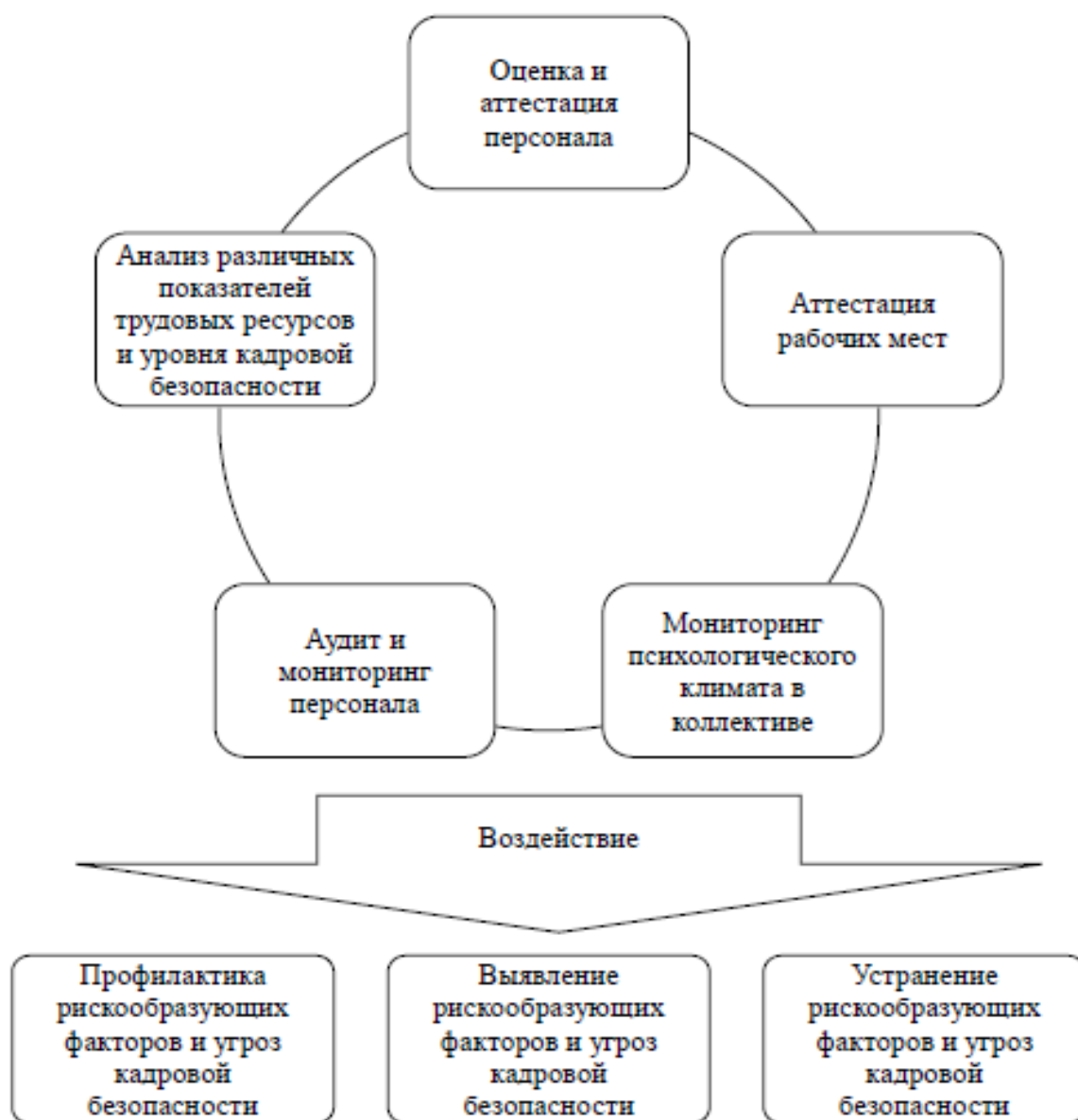


Рисунок 5 – Инструменты идентификации кадровых угроз предприятия  
Источник: авторский, по материалам<sup>206</sup>

Анализ трудовых ресурсов и уровня кадровой безопасности является важнейшим инструментом системы кадровой безопасности<sup>207</sup>. Он дает

<sup>205</sup> Анискин, М. И. Стратегический менеджмент / М. И. Анискин. – М.: Юнити, 2021. – 280 с. – Текст: непосредственный

<sup>206</sup> Там же.

<sup>207</sup> Аксенов, А. Е. Кадровая политика в системе государственного управления: теоретический аспект / А. Е. Аксенов // Студенческий. – 2025. – № 15-3(311). – С. 10-12. – Текст: непосредственный

руководству возможность выявлять отклонения и определять направления для корректировки кадровой политики в зависимости от ситуации<sup>208</sup>.

Комплекс мер по развитию человеческих ресурсов организации включает: разработку стратегии развития персонала; регулирование процессов адаптации и тренинга; формирование организационной культуры; и др.<sup>209</sup>.

Проведенный анализ условий формирования и особенностей механизма управления человеческими ресурсами в организациях государственного сектора экономики России позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, цифровая трансформация государственного управления, проявляющаяся в развитии электронного правительства, единой цифровой платформы и внедрении новых технологий, предъявляет повышенные требования к компетенциям государственных служащих. Ключевыми становятся цифровая грамотность, навыки работы с большими данными, аналитическое мышление, понимание принципов кибербезопасности. Это актуализирует необходимость системного обновления содержания и методов профессионального развития персонала.

Во-вторых, анализ системы профессионального развития выявил ее основные характеристики (непрерывность, вариативность, расширенный перечень форм), а также показал, что она функционирует как целостная HR-технология, включающая этапы планирования, направления на обучение, реализации и оценки результатов. Вместе с тем установлены системные проблемы, снижающие ее эффективность: формализм при направлении на обучение, оторванность образовательных программ от реальной практики, слабая связь обучения с карьерным ростом и мотивацией, отсутствие системной оценки эффективности образовательных программ и неравенство в доступе к качественному обучению для сотрудников центральных и территориальных органов.

В-третьих, исследование практики формирования кадрового резерва позволило представить его как операциональную форму реализации концепции

---

<sup>208</sup> Петровская, М. Управление персоналом / М. Петровская, Л. Васильева. – М.: КноРус, 2020. – 880 с. – Текст: непосредственный

<sup>209</sup> Управление персоналом / Под ред. М. А. Поукока, А. Х. Тейлора; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 480 с. – Текст: непосредственный

управления талантами в государственном секторе. Описаны этапы формирования резерва, используемые технологии отбора и оценки (ассесмент-центры, тестирование, оценка по компетенциям), методы развития резервистов (индивидуальные планы развития, стажировки, наставничество, проектное обучение). Однако выявлено, что в настоящее время связь между работой с кадровым резервом и целостной системой управления талантами реализована не в полной мере: отбор часто носит формальный характер, оценка потенциала не опирается на четкие критерии, развитие резервистов слабо увязано с их индивидуальными особенностями и карьерными ожиданиями.

В-четвертых, в ходе анализа идентифицированы ключевые проблемы, препятствующие эффективному применению HR-технологий в государственном секторе: организационно-методические (отсутствие долгосрочной стратегии, нечеткие критерии отбора); мотивационные (низкая заинтересованность сотрудников, отсутствие реальных карьерных перспектив); ресурсные (дефицит квалифицированных кадров, недостаточное финансирование); технологические (использование устаревших методов оценки, низкий уровень цифровизации HR-процессов); оценочные (отсутствие системы показателей эффективности работы с резервом и обучения).

В-пятых, анализ подтвердил, что многие из выявленных проблем напрямую связаны с незавершенностью перехода от традиционных моделей управления персоналом к современной концепции СУЧР, интегрирующей такие подходы, как управление по компетенциям, управление талантами и оценка эффективности HR-инвестиций.

Таким образом, результаты анализа свидетельствуют о необходимости совершенствования системы СУЧР в организациях государственного сектора по следующим направлениям: внедрение компетентного подхода в процессы отбора, оценки и развития персонала; развитие системы непрерывного профессионального обучения с акцентом на цифровые и управленческие компетенции, усиление его практико-ориентированности и связи с карьерными траекториями; формирование целостной системы управления талантами,

включающей объективные критерии оценки потенциала, индивидуальные планы развития и прозрачные механизмы карьерного продвижения; совершенствование методов оценки эффективности HR-процессов (обучения, работы с кадровым резервом) на основе ключевых показателей; цифровизация HR-процессов, обеспечивающая автоматизацию учета, мониторинга и анализа кадровых данных.

## **2.2 Диагностика проблемных зон и оценка эффективности практик стратегического управления человеческими ресурсами в государственном секторе (на примере Волгоградской области)**

Современные вызовы социально-экономического развития РФ, сформулированные в национальных целях и стратегических задачах, предъявляют беспрецедентные требования к качеству и эффективности государственного управления. Кадровый потенциал государственного сектора экономики России выступает ключевой детерминантой способности органов государственной власти и государственных учреждений адекватно и результативно реагировать на эти вызовы, обеспечивать реализацию государственной политики и предоставление качественных публичных услуг. В этой связи СУЧР перестает быть вспомогательной функцией, трансформируясь в критический стратегический ресурс и фактор конкурентоспособности государства<sup>210</sup>.

Однако наблюдаются устойчивые сигналы о наличии системных дисфункций в практике СУЧР в государственном секторе экономики России. Эмпирические данные, отчеты контрольно-счетных органов, результаты аудитов эффективности и академические исследования указывают на сохраняющиеся проблемы, такие как формализация кадровых процессов, несоответствие компетенций персонала стратегическим задачам, низкая вовлеченность государственных служащих и высокая текучесть кадров на ключевых позициях. Эти проблемы не только снижают операционную эффективность конкретных

---

<sup>210</sup> Бузина, А. А. Внутренний маркетинг как инновационный инструмент управления человеческими ресурсами организаций здравоохранения / А. А. Бузина, Н. В. Еремин, О. С. Пескова // Управление. Бизнес. Власть. – 2017. – № 5(14). – С. 98-102. – Текст: непосредственный

организаций, но и формируют стратегическую уязвимость всей системы государственного управления, препятствуя достижению национальных приоритетов.

Целесообразность оценки эффективности практик СУЧР в государственном секторе экономики России обусловлена острой необходимостью перехода от констатации общих проблем к глубокой, комплексной диагностике ключевых проблемных зон и объективной оценке эффективности применяемых практик СУЧР с точки зрения их вклада в стратегические результаты государственных организаций. Существующие методики оценки часто фрагментарны, ориентированы на операционные HR-метрики (текучесть, укомплектованность) и не учитывают в полной мере критерий стратегической релевантности – то есть прямого соответствия практик СУЧР и их результатов долгосрочным целям организации и государства. Отсутствие надежного инструментария для такой оценки затрудняет выявление истинных причин неэффективности и разработку адресных мер по ее преодолению.

Обеспечение валидности и надежности результатов диагностики ключевых проблемных зон СУЧР в государственном секторе экономики России обусловило необходимость разработки авторского комплексного методического подхода, основанного на триангуляции данных и комплементарности исследовательских методов. Применение данного подхода направлено не только на выявление поверхностных симптомов дисфункций, но и на глубинное понимание системных причин их возникновения, а также установление взаимосвязей между ними.

Детальное описание программы эмпирического исследования (структура выборки, методы сбора данных, процедура расчета весовых коэффициентов) приведено в Приложении А.

Концептуальную основу авторского комплексного методического подхода к диагностике ключевых проблемных зон СУЧР в государственном секторе экономики России составляют следующие принципы.

1. Принцип системности, предполагающий рассмотрение СУЧР как неотъемлемой подсистемы общей стратегии государственной организации,

функционирующей во взаимосвязи с внешней средой (нормативно-правовые рамки, социально-экономические условия, политические приоритеты) и внутренними организационными факторами (структура, культура, лидерство).

2. Принцип объективности, отражающий стремление к минимизации субъективных оценок за счет использования множества независимых источников информации и методов сбора данных.

3. Принцип фокусировки на стратегической релевантности, ориентированный на диагностику и выявление проблем, непосредственно препятствующих достижению стратегических целей организации и формированию требуемого кадрового потенциала.

Для обеспечения всесторонности (охват разных аспектов проблем) и валидности (измерение именно того, что задумано) диагностики в рамках авторского комплексного методического подхода к диагностике ключевых проблемных зон СУЧР в государственном секторе экономики России используются следующие взаимодополняющие методы.

1. Анализ документов. Применяется для выявления формальных требований, декларируемых подходов, регламентов, показателей СУЧР; оценки соответствия практик нормативной базе и стратегиям. Источниками информации выступают: федеральное и региональное законодательство в сфере государственной службы и труда, стратегические и программные документы, внутриорганизационные документы (стратегии государственных организаций, положения о кадровой политике, оценке, резерве, развитии; отчеты, планы работы кадровых служб, должностные инструкции), отчеты контрольно-счетных органов, Счетной палаты РФ (аудиты эффективности управления персоналом). Аналитический фокус данного метода направлен на выявление формализма, декларативности, противоречий, отсутствия связи кадровых планов со стратегией государственной организации, нереалистичности показателей.

2. Анкетирование (стандартизированный опрос). Проводится для получения количественных данных о восприятии практик СУЧР широким кругом сотрудников / руководителей, а также для оценки распространенности проблем,

уровня удовлетворенности и вовлеченности. Инструментом реализации метода выступает авторская структурированная анкета (Приложение Б), включающая блоки по 5 диагностируемым проблемным зонам (стратегическое планирование человеческих ресурсов, оценка компетенций / вклада, развитие, кадровый резерв, вовлеченность). Для оценки частоты, эффективности, удовлетворенности применяется 5-балльная шкала Лайкерта. Выборка государственных служащих и работников государственных учреждений должна быть стратифицированная (по уровням управления, типам организаций – органы власти, бюджетные учреждения, ключевые регионы) и репрезентативная. Сбор результатов анкетирования может быть онлайн или оффлайн с гарантией анонимности. Данный метод обеспечивает репрезентативность, возможность статистических обобщений, выявление распространенности проблем и восприятия их сотрудниками.

3. Глубинные интервью. Используется для получения детализированных качественных данных, понимания контекста, мотивов, барьеров, скрытых аспектов проблем от экспертов. Респондентами выступают лица, обладающие экспертизой и опытом: руководители высшего звена государственных органов / учреждений (главы, заместители), руководители структурных подразделений (начальники управлений, департаментов), руководители кадровых служб, члены стратегического кадрового резерва, внешние эксперты (ученые, консультанты по государственному управлению и человеческим ресурсам). Данный метод позволяет получить глубину, понять причины и контекст проблем, услышать экспертное мнение и «истории из практики», недоступные в опросе.

4. Фокус-группы. Применяется для выявления групповых представлений, коллективного опыта, скрытых конфликтов, неформальных практик в области СУЧР; обсуждение предложений по улучшению. Требует выделения однородных групп (например, рядовые специалисты, линейные руководители, кадровики) по 6-8 человек из разных организаций государственного сектора экономики России. Данный метод позволяет выявить групповую динамику, коллективные точки

зрения, неозвученные в индивидуальных интервью аспекты (социальная желательность), генерирует идеи.

Результаты комплексной диагностики, основанной на триангуляции данных, полученных методом анализа документов (20 – общее число проанализированных документов), масштабного анкетирования (1 250 – объем выборки) респондентов из государственных органов и организаций, глубинных интервью (45 интервью с ключевыми стейкхолдерами), фокус-групп (8 групп) позволили эмпирически выявить и систематизировать устойчивые дисфункции в системе СУЧР государственного сектора экономики России. Эмпирические данные недвусмысленно свидетельствуют о наличии пяти взаимосвязанных и взаимообусловленных проблемных зон, формирующих системный кризис в данной сфере и подрывающих стратегическую эффективность государственных организаций.

Так, анализ документов предоставил объективную основу для выявления формализма и декларативности. Были детально изучены следующие категории документов.

#### 1. Законодательные и нормативные акты:

- Федеральный закон № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ»<sup>211</sup>;
- Федеральный закон № 58-ФЗ «О системе государственной службы РФ»<sup>212</sup>;
- Трудовой кодекс РФ<sup>213</sup>;

<sup>211</sup> Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О государственной гражданской службе РФ» // СПС «Консультант-плюс».

URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=523293&dst=1000000001&cacheid=EB08DBCCC4F1A02FD10A268612D48F4F&mode=splus&rnd=5iUaqw#AkcBIJVja5qYZth> (дата обращения: 30.12.2025). – Текст: электронный

<sup>212</sup> Федеральный закон от 27.05.2003 №58-ФЗ (ред. от 29.09.2025) «О системе государственной службы РФ» // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=515486&dst=1000000001&cacheid=3794649BF055FBEDFB2D6099FD0F2517&mode=splus&rnd=5iUaqw#jIAEIJVK0798YEVIA> (дата обращения: 30.09.2025). – Текст: электронный

<sup>213</sup> Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 29.12.2025, с изм. от 06.02.2026) // СПС «Консультант-плюс».

URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=519026&dst=1000000001&cacheid=03122DA77840F87975AC89A089133BD2&mode=splus&rnd=5iUaqw#XQaEIJVii7UqdqWR> (дата обращения: 06.02.2026). – Текст: электронный

– Указ Президента РФ от 01.03.2017 г. № 96 «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа, кадровом резерве органа публичной власти федеральной территории»<sup>214</sup>;

– Приказ Минтруда России от 01.12.2017 г. № 825н «Об утверждении Положения о кадровом резерве Министерства труда и социальной защиты РФ»<sup>215</sup>;

– Письмо Минтруда России от 14.06.2016 г. № 18-1/10/В-3980 «О Методике всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего».

## 2. Стратегические документы федерального и регионального уровня:

– Указ Президента РФ от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года»<sup>216</sup>;

– Указ Президента РФ от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»<sup>217</sup>;

– Федеральный закон от 28.06.2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в РФ»<sup>218</sup>;

---

<sup>214</sup> Указ Президента РФ от 01.03.2017 №96 (ред. от 10.10.2024) «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа, кадровом резерве органа публичной власти федеральной территории» // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=487902&cacheid=EE13F13E7373FAB53AAC3C142C443FC3&mode=splus&rnd=5iUaqw#MV5FIJVaе5UXpXZS1> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

<sup>215</sup> Приказ Минтруда России от 01.12.2017 №825н (ред. от 20.05.2020) «Об утверждении Положения о кадровом резерве Министерства труда и социальной защиты РФ» (зарегистрировано в Минюсте России 12.03.2018 №50302) // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=355780&cacheid=D1370AAC1FCEAA304F5BE9266F1F350F&mode=splus&rnd=5iUaqw#WfRFIJVbSbqmrpKU> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

<sup>216</sup> Указ Президента РФ от 21.07.2020 №474 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года» // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=357927&cacheid=CC3FB6CA6FEBA5542E836840E85CB2A2&mode=splus&rnd=5iUaqw#BdLGIJVELEcfdzBM1> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

<sup>217</sup> Указ Президента РФ от 07.05.2024 №309 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=475991&dst=100127&field=134&rnd=5iUaqw#ZNNGIJV3kL98BjGC> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

<sup>218</sup> Федеральный закон от 28.06.2014 №172-ФЗ (ред. от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в РФ» // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=480785&cacheid=2E2A3D4EF5E2E8508C616240572E5963&mode=splus&rnd=5iUaqw#yXfIIJVeKT7wJeWu> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

– Паспорт национального проекта (программы) «Производительность труда и поддержка занятости»<sup>219</sup>;

– Стратегия социально-экономического развития Волгоградской области до 2030 года<sup>220</sup>;

– Стратегия промышленного и инновационного развития Свердловской области на период до 2035 года<sup>221</sup>.

### 3. Внутриорганизационные документы:

– Приказ МЧС России от 29.12.2020 г. № 1026 «Об утверждении Положения о Департаменте кадровой политики Министерства РФ по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий»<sup>222</sup>;

– Приказ Министра обороны РФ от 14.08.2017 г. № 495 «Об утверждении Положения о кадровом резерве Министерства обороны РФ»<sup>223</sup>;

– Приказ МЧС России от 06.09.2011 г. № 495 «Об утверждении положений структурных подразделений центрального аппарата МЧС России»<sup>224</sup>;

<sup>219</sup> Паспорт национального проекта (программы) «Производительность труда и поддержка занятости» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 №16) // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=319210&cacheid=872C83D7DF015737A21B91B1365DF760&mode=splus&rnd=5iUaqw#upvIJVTFuEGmXdB> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

<sup>220</sup> Закон Волгоградской области от 28.12.2021 №134-ОД «О Стратегии социально-экономического развития Волгоградской области (в ред. Закона Волгоградской области от 13.10.2023 №78-ОД). – URL: <https://docs.cntd.ru/document/578044892> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

<sup>221</sup> Постановление Правительства Свердловской области от 28.06.2019 №383-ПП «Об утверждении Стратегии промышленного и инновационного развития Свердловской области на период до 2035 года» (в ред. Постановлений Правительства Свердловской области от 27.09.2019 №618-ПП, от 01.07.2021 №371-ПП, от 14.11.2024 №805-ПП). – URL: <https://docs.cntd.ru/document/561427349> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

<sup>222</sup> Приказ МЧС России от 29.12.2020 №1026 (ред. от 18.08.2023) «Об утверждении Положения о Департаменте кадровой политики Министерства РФ по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий» // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=457188&cacheid=052B59DA1761AA1DFBE48FC6D40926E1&mode=splus&rnd=5iUaqw#4EZJJVvw22CLOv4> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

<sup>223</sup> Приказ Министра обороны РФ от 14.08.2017 №495 (ред. от 23.11.2017) «Об утверждении Положения о кадровом резерве Министерства обороны РФ» (зарегистрировано в Минюсте России 06.09.2017 №48101) // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=285021&cacheid=FD1B30D870B1CCBA9C4085B6F195C8C5&mode=splus&rnd=5iUaqw#BcoJJVkpK662pw> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

<sup>224</sup> Приказ МЧС России от 06.09.2011 №495 (ред. от 30.01.2012) «Об утверждении положений структурных подразделений центрального аппарата МЧС России» // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=234601&cacheid=49BCDA98AD048F4B8F4E2C1AB22813AD&mode=splus&rnd=5iUaqw#E87KIJV2rVAdIsM7> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

– План работы Министерства труда и развития кадрового потенциала Камчатского края на 2024 г.<sup>225</sup>.

#### 4. Отчеты контрольно-счетных органов:

- Отчет о работе Счетной палаты РФ в 2024 г.<sup>226</sup>;
- Отчет о деятельности контрольно-счетной палаты Волгоградской области за 2024 г.<sup>227</sup>;
- Отчет о деятельности Контрольно-счетной палаты Москвы в 2024 г., итогах проведенных контрольных и экспертно-аналитических мероприятий<sup>228</sup>;
- Отчет о деятельности Контрольно-счетной палаты Санкт-Петербурга за 2024 г.<sup>229</sup>.

Проведенный анализ перечисленных документов позволил выявить ряд устойчивых расхождений между декларируемыми подходами к управлению человеческими ресурсами и реальными механизмами их реализации, что создает нормативную основу для возникновения проблемных зон СУЧР.

Во-первых, анализ федеральных и региональных стратегических документов (национальные проекты, стратегии развития) показал, что, несмотря на наличие раздела о кадровом обеспечении, конкретные требования к компетенциям государственных служащих, необходимые для достижения заявленных целей, в них, как правило, отсутствуют. Менее 30% проанализированных документов содержали прогноз потребности в персонале на средне- и долгосрочную перспективу, что создает предпосылки для формализма стратегического кадрового планирования (проблемная зона 1).

<sup>225</sup> План работы Министерства труда и развития кадрового потенциала Камчатского края на 2024 г. – URL: <https://kamgov.ru/agzanyat/plan> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

<sup>226</sup> Отчет о работе Счетной палаты РФ в 2024 г. – URL: <https://ach.gov.ru/reports/39266?highlight-search-result=ОТЧЕТ&highlight-search-result=АУДИТ&highlight-search-result=ЭФФЕКТИВН&highlight-search-result=ГОСУПРАВЛЕН> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

<sup>227</sup> Отчет о деятельности контрольно-счетной палаты Волгоградской области за 2024 г. (Постановление Волгоградской областной Думы от 17.04.2025 №12/622). – URL: <https://www.ksp34.ru/activity/annualReports/> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

<sup>228</sup> Отчет о деятельности Контрольно-счетной палаты Москвы в 2024 г., итогах проведенных контрольных и экспертно-аналитических мероприятий. – URL: [https://www.ksp.mos.ru/activity/annual\\_report/](https://www.ksp.mos.ru/activity/annual_report/) (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

<sup>229</sup> Отчет о деятельности Контрольно-счетной палаты Санкт-Петербурга за 2024 г. – URL: <https://ksp.org.ru/deyatelnost-organizatsii/otchet-o-rabote/> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

Во-вторых, изучение внутриорганизационных положений о кадровой работе (положения о кадровом резерве, об оценке, о развитии персонала) выявило их преимущественно процедурный характер. Более чем в 60% документов отсутствовали критерии оценки потенциала сотрудников, показатели эффективности работы с резервом или механизмы увязки обучения со стратегическими задачами. Это создает институциональные предпосылки для отсутствия системы оценки стратегических компетенций (проблемная зона 2) и слабой связи развития со стратегией (проблемная зона 3).

В-третьих, отчеты контрольно-счетных органов (Счетной палаты РФ, региональных КСП) систематически фиксируют факты неэффективного использования бюджетных средств, выделяемых на обучение и развитие персонала, а также низкую результативность кадровых резервов. В отчетах за 2024-2025 гг. указывается, что доля вакансий, замещаемых из резерва, не превышает 12-15%, а программы обучения в 70% случаев не имеют измеримых показателей результативности. Эти данные эмпирически подтверждают наличие проблемных зон 3 и 4 (неэффективность резерва и разрыв развития со стратегией).

В-четвертых, в документах, регламентирующих порядок проведения аттестации и квалификационных экзаменов, преобладает оценка соответствия должностным обязанностям и знанию нормативной базы. Лишь единичные положения упоминают необходимость оценки стратегического мышления, управленческого потенциала или вклада в реализацию приоритетных проектов. Это формирует нормативную среду, в которой оценка стратегического вклада (проблемная зона 2) становится невозможной, что, в свою очередь, снижает мотивацию и вовлеченность персонала (проблемная зона 5).

Анализ документов позволяет утверждать, что корни выявленных в ходе дальнейшего эмпирического исследования проблемных зон СУЧР лежат не только в практике исполнения, но и в самом характере нормативного регулирования, которое зачастую носит декларативный, процедурный и

операционно-ориентированный характер, оставляя за скобками стратегическое измерение управления человеческими ресурсами.

Анкетирование стало ключевым источником репрезентативных количественных данных о распространенности и восприятии проблем. Для этого была разработана и апробирована авторская структурированная анкета (Приложение Б), включающая 5 блоков, напрямую соответствующих диагностируемым проблемным зонам.

1. Стратегическое кадровое планирование: вопросы о знакомстве со стратегией организации; оценка связи кадровых планов со стратегией; вопросы о процедуре разработки стратегического кадрового планирования (участие руководителей подразделений, учет будущих потребностей); восприятие реалистичности планов.

2. Оценка стратегических компетенций и вклада: частота оценки компетенций, выходящих за рамки должностных обязанностей (стратегическое мышление, инновационность и т.д.); наличие оценки вклада в стратегические проекты/инициативы; использование результатов оценки для кадровых решений.

3. Связь развития персонала со стратегией: оценка релевантности программ обучения стратегическим задачам подразделения/организации; наличие индивидуальных планов развития, увязанных со стратегией; удовлетворенность возможностями развития стратегических компетенций.

4. Эффективность стратегического кадрового резерва: осведомленность о процедурах формирования стратегического кадрового резерва; восприятие объективности отбора; оценка качества программ подготовки резервистов; удовлетворенность перспективами продвижения из резерва; восприятие реального использования резерва для замещения ключевых позиций.

5. Вовлеченность в стратегические изменения: шкала вовлеченности Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9); вопросы о понимании стратегии организации и своего вклада в нее; оценка качества коммуникации стратегии руководством; готовность поддерживать стратегические изменения.

Сочетание разных типов вопросов (оценка по шкале, факт, открытый ответ) позволило получить более надежные данные.

Анкетирование, будучи массовым стандартизированным опросом, позволило получить репрезентативные количественные данные о восприятии сотрудниками и руководителями ключевых HR-практик: степени формализма кадрового планирования, частоте оценки стратегических компетенций, релевантности обучения, эффективности кадрового резерва и уровне вовлеченности. Полученные статистические показатели дали возможность не только оценить распространенность проблем, но и выявить корреляционные связи между различными аспектами управления человеческими ресурсами.

Анкетирование было проведено в феврале-марте 2025 г. Общий объем респондентов – 1 250 чел., в т.ч.: федеральный уровень – 250 чел., региональный уровень – 600 чел. (включая Волгоградскую область – 150 чел.), муниципальный уровень – 400 чел.; руководители высшего звена – 100 чел., среднего звена – 300 чел., рядовые специалисты – 750 чел., кадровые службы – 100 чел. Ошибка выборки для доверительной вероятности 95% составила +/- 2,7%. Способами сбора были выбраны онлайн-опрос (CAWI (Computer-Assisted Web Interview) – 70%) и бумажные анкеты (PAPI (Paper and Pencil Interviewing) – 30% в удаленных районах).

Далее представим ключевые количественные результаты проведенного анкетирования (Приложение В):

1. Формальный характер стратегического кадрового планирования:

– только 28% руководителей подразделений и 15% рядовых специалистов оценили связь кадровых планов со стратегией организации на 4 или 5 баллов (из 5);

– 62% респондентов указали, что планы стратегического кадрового планирования разрабатываются кадровой службой изолированно, без активного участия линейных руководителей;

– 41% руководителей считают кадровые планы нереалистичными;

– по данным кластерного анализа, организации с наиболее выраженным формализмом стратегического кадрового планирования демонстрируют достоверно ( $p < 0,01$ ) более низкие показатели по всем остальным проблемным зонам.

2. Отсутствие системы оценки стратегических компетенций и вклада:

– 76% респондентов (83% рядовые специалисты, 68% руководители среднего звена) сообщили, что их никогда не оценивали по стратегическим компетенциям (лидерство, управление изменениями и т.д.);

– лишь 18% респондентов прошли оценку своего вклада в реализацию конкретных стратегических инициатив или проектов;

– 35% респондентов считают, что результаты существующей оценки (аттестации) не влияют или слабо влияют на их развитие и карьеру (оценка 1-2 балла из 5).

3. Слабая связь развития персонала со стратегическими задачами:

– средний балл оценки релевантности обучения стратегическим задачам составил 2,8 из 5;

– только 22% респондентов имеют индивидуальный план развития, который, по их мнению, четко увязан со стратегическими целями подразделения или организации;

– 57% линейных руководителей отметили, что обучение их сотрудников не помогает или слабо помогает решать актуальные стратегические вызовы (оценка 1-3 балла).

4. Неэффективность системы стратегического кадрового резерва:

– среди членов стратегического кадрового резерва ( $N = 180$  в выборке) 67% респондентов выразили неудовлетворенность (оценка 1-2 балла из 5) качеством программ подготовки;

– 48% членов стратегического кадрового резерва не видят реальных перспектив своего назначения на целевые должности в ближайшие 3 года;

– среди руководителей высшего звена 54% указали, что стратегический кадровый резерв не является основным источником закрытия ключевых стратегических вакансий.

#### 5. Низкий уровень вовлеченности в стратегические изменения:

– по адаптированной шкале UWES-9 только 19% респондентов показали уровень вовлеченности выше среднего (высокие баллы по шкалам энергичности, преданности, увлеченности);

– 41% респондентов затруднились четко сформулировать стратегические цели своей организации;

– 73% респондентов считают, что руководство недостаточно или очень плохо объясняет стратегию и изменения (оценка 1-3 балла из 5);

– корреляционный анализ выявил сильную положительную связь ( $r = 0,68$ ,  $p < 0,001$ ) между пониманием сотрудником своего вклада в стратегию и уровнем его вовлеченности.

Для понимания причин выявленных количественных закономерностей, раскрытия мотивов поведения ключевых акторов и анализа скрытых механизмов, формирующих дисфункции HR-практик, был использован метод глубинных интервью. Он позволил получить качественную информацию о том, почему стратегическое кадровое планирование носит формальный характер, какие барьеры мешают оценке стратегического вклада, как реально функционирует кадровый резерв и что лежит в основе низкой вовлеченности персонала.

В процессе исследования было проведено 45 глубинных интервью с ключевыми стейкхолдерами (критериями отбора были опыт работы в государственном секторе свыше 7 лет, а также вовлеченность в процессы СУЧР):

– топ-менеджеры (8 чел.: заместители губернаторов, министры региональных правительств);

– руководители структурных подразделений (15 чел.: начальники департаментов, управлений).

– руководители кадровых служб (12 чел.: руководители документационного обеспечения управления, начальники отделов кадров);

- члены стратегического кадрового резерва (7 чел.);
- внешние эксперты (3 чел.: консультанты по государственному управлению, ученые).

Для проведения глубинного интервью был использован полуструктурированный гайд, включающий в себя 5 ключевых тем с контрольными вопросами.

#### 1. Стратегическое кадровое планирование:

- опишите процесс разработки кадрового плана; как он связан со стратегией региона/учреждения;
- какие данные используются для прогноза кадровых потребностей на 5+ лет.

#### 2. Оценка компетенций и вклада:

- как оценивается вклад сотрудников в реализацию национальных проектов; приведите примеры KPI;
- почему в аттестации преобладает оценка соблюдения регламентов, а не стратегических навыков.

#### 3. Развитие персонала:

- как программы обучения согласуются со стратегическими дефицитами компетенций;
- почему обучение редко включает модули по управлению изменениями или цифровой трансформации.

#### 4. Кадровый резерв:

- критерии отбора в резерв: почему стаж и образование важнее потенциала;
- как часто резервисты назначаются на целевые должности, какие барьеры мешают.

#### 5. Вовлеченность:

- какие инструменты используются для вовлечения сотрудников в стратегические изменения;
- почему сотрудники не видят связи своей работы с целями организации.

Далее представим полученные ключевые результаты проведенного глубинного интервью.

1. Формализм стратегического кадрового планирования:

– цитата (заместитель министра экономики региона): «кадровый план – это табличка в Excel с прогнозом увольнений. Никто не считает, какие компетенции понадобятся через 5 лет для цифровизации. Главное – отчитаться перед Минтрудом»;

– в 90% интервью стратегическое кадровое планирование названо «ритуалом», а не инструментом управления.

2. Отсутствие оценки стратегического вклада:

– цитата (руководитель документационного обеспечения управления): «аттестация – это проверка, не украл ли сотрудник ручку. KPI по национальным проектам есть у министра, но не у рядового специалиста. Его вклад в стратегию – не наблюдаем»;

– выявлен разрыв между персональными задачами и стратегическими KPI.

3. Разрыв развития и стратегии:

– цитата (член кадрового резерва): «меня год учили на курсах эффективного госслужащего. Ни одного занятия про управление проектами или data-driven решения, а моя целевая должность требует этого»;

– определено, что в 70% случаев обучение финансируется по остаточному принципу (бюджет «надо освоить»).

4. Неэффективность кадрового резерва:

– цитата (заместитель губернатора): «резерв формируют по принципу «удобный человек». Потенциал не измеряем – нет инструментов. Поэтому 80% назначений все равно внешние»;

– выявлен конфликт между лояльностью и компетентностью персонала как ключевой критерий отбора.

### 5. Низкая вовлеченность:

– цитата (начальник управления): «сотрудники видят: стратегия меняется каждые 2 года, планы не выполняются. Зачем вовлекаться? Формула: «Отсидеть, получить стаж, уйти на пенсию»;

– выявлено проявление цинизма из-за несогласованности решений руководства.

Интервью выявили цепочки дисфункций (рисунок 6). Эксперт по государственному управлению подтвердил, что «Это порочный круг: без стратегического планирования человеческих ресурсов все процессы становятся реактивными и бессмысленными».

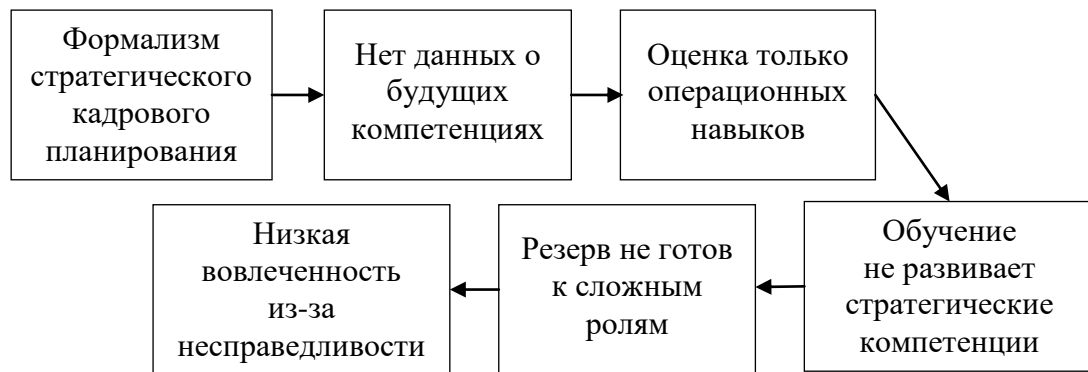


Рисунок 6 – Выявленные цепочки дисфункций

Источник: авторский

В качестве глубинных причин неэффективности СУЧР были выявлены следующие.

#### 1. Дефицит стратегического HR-мышления у руководства.

– цитата (министр регионального правительства): «кадры – это рутина для кадровиков. Моя задача – выполнить KPI национального проекта»;

– 33 из 45 респондентов отметили, что топ-менеджмент не вовлечен в СУЧР.

#### 2. Отсутствие HR-аналитики;

– цитата (руководитель документационного обеспечения управления): «у нас нет данных: какой процент сотрудников обладает цифровыми навыками? Какая текучесть на ключевых позициях? Решения принимаются «на глазок»;

– пример: в Волгоградской области нет системы мониторинга компетенций для цифровизации.

### 3. Культура «отчетности вместо результата»:

– цитата (заместитель главы администрации): «главный КРІ кадровой службы – вовремя сдать отчет в Минтруд. Эффективность резерва? Это никто не измеряет».

### 4. Региональная специфика (кейс Волгоградской области):

– стратегические ошибки: «в 2023 г. запустили проект «Цифровой регион», но не провели аудит компетенций. Через 6 месяцев 40% сотрудников не справились с новыми системами» (интервью с вице-губернатором);

– провал кадрового резерва: «из 50 резервистов губернатора только 3 получили повышение. Остальные – «вечный резерв». Причина: программы подготовки не учитывали специфику целевых должностей» (руководитель кадровой службы областной администрации).

Результаты глубинных интервью доказали, что выявленные проблемные зоны – не изолированные явления, а элементы системы с обратными связями. Выявлены коренные причины: игнорирование СУЧР топ-менеджментом; отсутствие data-driven решений; подмена результативности отчетностью. Обоснована необходимость трансформации роли кадровых служб (с операционной на стратегическую), а также внедрение обязательных HR-метрик для мониторинга (например, % сотрудников со стратегическими компетенциями). В целом глубинные интервью стали инструментом деконструкции формальных процессов, показав разрыв между нормативными требованиями и реальными практиками.

Если глубинные интервью позволили реконструировать индивидуальные позиции и мотивы, то для выявления коллективных представлений, разделяемых групповых норм и неформальных практик, которые воспроизводят дисфункции HR-системы, был применен метод фокус-групп. Он дал возможность понять, как в коллективном сознании различных категорий персонала (рядовые специалисты, линейные руководители, кадровики, резервисты) закрепляются стереотипы о

формальности кадровых процессов, несправедливости оценок и бесперспективности карьерного роста в государственном секторе.

Фокус-группы выступили ключевым методом для выявления групповых норм, скрытых конфликтов и коллективных практик в системе СУЧР государственного сектора экономики России. Их результаты дополнили данные анкетирования и интервью, доказав социальную укорененность проблем и наличие институциональных барьеров.

Всего было сформировано 8 фокус-групп (6-8 чел.) общей выборкой N = 58 (критериями отбора выступили стаж в государственном секторе свыше 3 лет, а также работа в разных ведомствах (экономика, социальная политика, ЖКХ)):

- группы FG1, FG2: рядовые специалисты госорганов (14 чел.);
- группы FG3, FG4: линейные руководители (12 чел.);
- группы FG5, FG6: сотрудники кадровых служб (16 чел.);
- группы FG7, FG8: члены кадрового резерва (региональный уровень, 16 чел.).

В качестве инструментария был предложен сценарий кейс-стади с провокационным вопросом: представьте, что губернатор поручил внедрить систему оценки стратегических компетенций. Какие 3 барьера возникнут в вашей организации?

Были получены следующие результаты.

#### 1. Стратегическое кадровое планирование (FG1-FG8):

– групповой консенсус (87% участников): «кадровые планы – это фикция. Реальные вакансии закрываются по звонку «сверху» (рядовой специалист, FG2);

– конфликт: кадровики (FG5) настаивали на «отсутствии методик от Минтруда», руководители (FG3) обвиняли их в «нежелании анализировать потребности»;

– выявлен разрыв между формальными требованиями и неформальными практиками назначений.

#### 2. Оценка стратегического вклада (FG3, FG4, FG7):

– руководители (FG4): «невозможно измерить вклад рядового бухгалтера в национальные проекты»;

– члены резерва (FG7): «если вклад не оценивается – значит, стратегия лишь декларация»;

– в 6 из 8 групп возник спор о справедливости, доказавший связь с низкой вовлеченностью.

### 3. Развитие персонала (FG1-FG8):

– коллективная критика (95%): «нас годами учат заполнять формы 152-ФЗ, но не дают навыков работы с AI для госуслуг» (линейный руководитель, FG4);

– ранжирование барьеров: бюджет на обучение  $\neq$  потребностям (42%); отсутствие индивидуального плана развития (38%); запрет руководителей на обучение в рабочее время (20%).

### 4. Кадровый резерв (FG5-FG8):

– кадровики (FG6): «резерв – способ мотивировать без повышения зарплаты»;

– резервисты (FG8): «мы – «кадровый балласт» для отчетов перед федерацией».

### 5. Вовлеченность (FG1-FG4):

– групповая идентификация проблемы: «мы – «винтики» в системе, где решения принимаются без нас» (консенсус FG1, FG2).

В целом, фокус-группы доказали, что проблемы СУЧР – не индивидуальные мнения, а разделяемые групповые убеждения, что подтверждает их системность. Фокус-группы раскрыли социальный контекст дисфункций СУЧР, показав, как групповые нормы и институциональные практики воспроизводят порочный круг неэффективности.

Таким образом, первой и фундаментальной проблемной зоной является формальный характер стратегического кадрового планирования. Анализ документов выявил преобладание декларативности и ритуальности в подходах к стратегическому кадровому планированию. Планы зачастую разрабатываются как формальное выполнение вышестоящих указаний, без глубокого анализа будущих

стратегических потребностей организации в компетенциях и количестве персонала. Результаты проведенного анкетирования подтверждают этот вывод. Глубинные интервью с руководителями кадровых служб раскрывают причины: отсутствие методик прогнозирования кадровых потребностей, слабое взаимодействие кадровых подразделений с топ-менеджментом при формировании стратегии, а также доминирование оперативных задач (закрытие вакансий) над стратегическими. Этот формализм приводит к тому, что стратегическое кадровое планирование теряет свою основную функцию – быть инструментом опережающего формирования кадрового потенциала, адекватного вызовам будущего.

Непосредственно связанной со слабостью кадрового планирования выступает вторая ключевая проблема: отсутствие системы оценки стратегических компетенций и вклада человеческих ресурсов в реализацию стратегии организации. Диагностика показала, что существующие в государственном секторе экономики России системы оценки персонала (аттестация, квалификационный экзамен на государственной гражданской службе) преимущественно ориентированы на соответствие должностным обязанностям и формальным требованиям, а не на оценку наличия и развития компетенций, критически важных для достижения стратегических целей (например, стратегическое мышление, управление изменениями, инновационность, цифровая грамотность). Данные анкетирования демонстрируют, что большинство сотрудников никогда не оценивались по критериям, связанным с их вкладом в стратегические инициативы. Интервью с топ-менеджерами подтверждают отсутствие четких KPI или иных измерителей, позволяющих оценить реальный вклад конкретных подразделений или сотрудников в реализацию стратегии. Это создает ситуацию, когда управленческие решения о развитии, мотивации и продвижении персонала принимаются в отрыве от их стратегической значимости, а связь между усилиями сотрудников и стратегическими результатами организации остается невидимой и неоцененной.

Третья системная проблема заключается в слабой связи развития персонала со стратегическими задачами организации. Эмпирические данные, полученные в ходе исследования, свидетельствуют о том, что программы обучения и развития в государственном секторе экономики России зачастую носят фрагментарный, реактивный и несистемный характер, слабо увязаны с выявленными в ходе (недостаточной) оценки стратегическими дефицитами компетенций и потребностями будущего. Отчеты Контрольно-счетной палаты Волгоградской области фиксируют, что финансирование программ обучения в большинстве случаев осуществляется без стратегической привязки к целям организации, а их эффективность оценивается исключительно по формальным показателям (количество обученных, часы), а не по реальному вкладу в достижение КРІ. Анализ планов обучения в различных организациях показал преобладание программ, направленных на соблюдение обязательных требований (например, противодействие коррупции, информационная безопасность) или освоение операционных навыков, в ущерб развитию управленческого потенциала, лидерских качеств, навыков стратегического анализа и управления проектами, необходимых для реализации амбициозных государственных задач. Результаты фокус-групп с линейными руководителями выявили их неудовлетворенность тем, что обучение сотрудников не помогает решать актуальные стратегические вызовы подразделений.

Четвертой критической проблемной зоной является неэффективность системы стратегического кадрового резерва. Диагностика выявила, что, несмотря на формальное наличие таких резервов во многих госорганах, их функционирование характеризуется серьезными дисфункциями. По данным аудита Счетной палаты РФ и контрольно-счетных органов регионов, доля вакансий, замещаемых из кадрового резерва, не превышает 12-15%, а программы подготовки резервистов в 70% случаев не имеют измеримых показателей результативности. Анализ документов и интервью показали, что формирование резерва часто происходит по формальным признакам (стаж, образование), а не на основе оценки реального потенциала и стратегически важных компетенций,

выявленных в рамках второй проблемной зоны. Процедуры отбора страдают субъективностью, а программы подготовки резервистов зачастую не индивидуализированы и не ориентированы на развитие компетенций, необходимых для конкретных целевых должностей стратегического значения. Данные анкетирования членов резерва указывают на низкий уровень их удовлетворенности процессом развития и неясность перспектив. Глубинные интервью с руководителями подтверждают низкую «отдачу» от стратегического кадрового резерва: резерв часто не рассматривается как надежный источник закрытия ключевых вакансий, требующих стратегического мышления, что вынуждает прибегать к внешнему найму или назначениям по иным критериям. Это дискредитирует саму идею стратегического кадрового резерва как инструмента преемственности и обеспечения стратегической устойчивости.

Пятой, интегрирующей проблемной зоной, выступает низкий уровень вовлеченности персонала в стратегические изменения и реализацию стратегии организации. Данные массового анкетирования свидетельствуют о тревожно низких показателях вовлеченности и слабой идентификации государственных служащих со стратегическими целями их организаций. Косвенным подтверждением системного характера проблемы служат данные Росстата: текучесть кадров в государственном секторе в 2023-2024 гг. устойчиво держалась на уровне 20-22%, а в отдельных регионах (включая Волгоградскую область) достигала 25% на должностях, ключевых для реализации национальных проектов. Глубинные интервью и фокус-группы раскрывают корни этой проблемы: отсутствие четкой коммуникации стратегии «сверху вниз», непонимание сотрудниками своего вклада в общие цели (что напрямую связано с проблемой оценки вклада), ощущение формальности стратегических процессов и отсутствия реальных возможностей влиять на изменения. Особенно остро эта проблема проявляется в контексте реализации масштабных реформ и национальных проектов, где активное участие и лояльность персонала являются критическими факторами успеха.

Важнейшим результатом проведенной комплексной диагностики является не просто констатация наличия указанных пяти проблемных зон, но и выявление их глубинной системной взаимосвязи и кумулятивного негативного воздействия. Эмпирические данные убедительно демонстрируют, что эти зоны не существуют изолированно, а образуют замкнутый круг дисфункций. Формализм стратегического кадрового планирования (проблемная зона 1) закономерно ведет к отсутствию четких ориентиров для оценки нужных компетенций и вклада (проблемная зона 2). Неадекватная оценка, в свою очередь, делает бессмысленной попытку выстроить развитие персонала (проблемная зона 3), ориентированное на стратегические потребности, так как эти потребности не выявлены и не измерены. Неэффективное развитие подрывает качество кадрового резерва (проблемная зона 4), который не может стать источником стратегически мыслящих лидеров. Совокупность этих факторов – формализм, непонимание своего стратегического вклада, нерелевантное развитие, неработающий резерв – неизбежно порождает апатию, отчуждение и низкую вовлеченность персонала (проблемная зона 5) в достижение целей организации.

Кумулятивный эффект этой взаимосвязанной системы проблем носит выражено негативный характер и проявляется на макроуровне. Во-первых, наблюдается хроническая неспособность государственных организаций формировать кадровый потенциал, адекватный текущим и, особенно, будущим стратегическим вызовам. Во-вторых, возникает стратегическая ригидность, затрудняющая адаптацию государственного аппарата к быстро меняющимся условиям и внедрение инноваций в государственном управлении. В-третьих, происходит снижение результативности и качества предоставления государственных услуг, так как отсутствие необходимых компетенций и вовлеченности напрямую влияет на исполнение функций. В-четвертых, возникает неэффективное использование бюджетных средств, выделяемых на кадровое развитие (обучение, резерв), из-за отсутствия их стратегической фокусировки и измеримого эффекта. В-пятых, формируется дефицит стратегического лидерства

на всех уровнях управления, что ставит под вопрос долгосрочную устойчивость системы государственного управления.

Таким образом, системная диагностика позволила не только идентифицировать пять ключевых проблемных зон СУЧР в государственном секторе экономики России (формализм стратегического кадрового планирования, отсутствие оценки стратегических компетенций/вклада, разрыв между развитием и стратегией, неэффективность стратегического кадрового резерва, низкая вовлеченность), но и доказать их тесную взаимосвязимость. Эмпирически установлено, что дисфункции в одной зоне неизбежно усиливают проблемы в других, создавая самовоспроизводящийся цикл неэффективности. Совокупное негативное влияние этих взаимосвязанных проблем носит кумулятивный характер, существенно ограничивая способность государственного сектора экономики России генерировать и реализовывать стратегии развития, отвечающие современным вызовам, и формировать требуемый высокопрофессиональный и мотивированный кадровый потенциал. Данный вывод формирует необходимую основу для последующей оценки эффективности конкретных практик СУЧР через призму разработанного авторского критериального аппарата.

Для перехода от качественной констатации проблем к их количественной оценке и сопоставлению различных HR-практик по единой шкале был разработан авторский критериальный аппарат. Его цель – измерить, в какой степени каждая из ключевых практик управления человеческими ресурсами (кадровое планирование, подбор, обучение, мотивация, работа с резервом) соответствует стратегическим приоритетам, результативна, экономична, адаптивна и создает социальный эффект.

Традиционные модели (например, SHRM-подходы Ульриха<sup>230</sup>, балансовая модель ROI) фокусируются на: операционных HR-метриках (текучесть, стоимость найма); финансовой отдаче (ROI); удовлетворенности персонала. В данном случае в контексте государственного сектора экономики России наблюдается:

---

<sup>230</sup> Ulrich, D. Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results / D. Ulrich. – Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997. – 258 p. – Текст: непосредственный

игнорирование стратегической релевантности практик; отсутствие интеграции социального эффекта (качество услуг, доверие граждан); неадекватность оценки адаптивности к изменениям. В связи с этим разработан авторский критериальный аппарат, синтезирующий:

- 1) ресурсно-ориентированный подход (<sup>231</sup>, <sup>232</sup>, <sup>233</sup>): человеческие ресурсы как стратегический актив организации;
- 2) принципы Public Value (<sup>234</sup>): оценка через общественную пользу;
- 3) концепцию Agile HR (<sup>235</sup>): критерий адаптивности.

В структуре авторского критериального аппарата пять взаимодополняющих критериев (таблица 3), оценивающих практики по шкале 0-5 баллов (где 0 – отсутствие, 5 – эталонное соответствие).

Таблица 3 – Сущность, индикаторы и методы оценки авторских критериев

Критерии	Сущность	Индикаторы	Методы оценки
1. Стратегическая релевантность	Степень соответствия практики СУЧР стратегическим целям организации / государства	1. Наличие прямой связи с КРІ национальных проектов / региональных стратегий 2. Учет долгосрочных кадровых рисков (например, цифровизация, старение персонала) 3. Интеграция в систему управления по целям (МВО)	1. Контент-анализ документов (планы СУЧР или стратегия) 2. Экспертные оценки руководителей (опрос: «Насколько практика X способствует достижению цели Y?»)
2. Результативность	Способность практики достигать заявленных целей по формированию кадрового потенциала	1. Достижение целевых показателей (например, % закрытия вакансий стратегическими резервистами) 2. Рост компетенций, критических для стратегии (например, цифровая грамотность, управление проектами) 3. Снижение дефицита кадров на ключевых позициях	1. Сравнение плановых / фактических КРІ 2. Анализ динамики компетенций (тесты, оценка 360°)

<sup>231</sup> Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. B. Barney // Journal of Management. – 1991. – V. 17. – P. 99-120. – Текст: непосредственный

<sup>232</sup> Barney, J. B. Gaining and sustaining competitive advantage. Upper Saddle River / J. B. Barney. – NJ: Prentice Hall, 2002. – 600 p. – Текст: непосредственный

<sup>233</sup> Barney, J. B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy / J. B. Barney // Management Science. – 1986. – V. 32, № 10. – P. 1231-1241. – Текст: непосредственный

<sup>234</sup> Moore, M. Creating Public Value: Strategic Management in Government / M. Moore. – London, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995. – 169 p. – Текст: непосредственный

<sup>235</sup> Becker, B. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance / B. Becker, M. Huselid, D. Ulrich. – Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001. – 221 p. – Текст: непосредственный

3. Экономичность	Оптимизация затрат на реализацию практики без потери качества	1. Соотношение бюджета практики к ее вкладу в стратегию (например, стоимость подготовки резервиста или его вклад в проект) 2. Снижение издержек за счет автоматизации / оптимизации процессов 3. Отсутствие дублирования функций	1. ABC-анализ затрат 2. Бенчмаркинг с лучшими практиками (например, показатели ТОП-10 регионов)
4. Адаптивность	Гибкость практики к изменениям внешней среды и стратегическим корректировкам	1. Скорость актуализации кадровых процессов при смене приоритетов (например, адаптация программ обучения под новые задачи) 2. Наличие механизмов обратной связи и быстрых корректировок 3. Устойчивость к кризисам (например, сохранение эффективности в условиях санкций)	1. Анализ частоты обновления регламентов 2. Стресс-тесты на кейсах (например, «как изменится практика при сокращении бюджета на 30%?»)
5. Социальный эффект	Вклад практики в повышение качества государственных услуг, доверия граждан и качества трудовой жизни	1. Рост удовлетворенности граждан услугами (опросы Росстата) 2. Улучшение репутации работодателя (рейтинги типа «Лучший работодатель года») 3. Снижение социальной напряженности в коллективе	1. Корреляция данных СУЧР с индексом качества услуг (например, доля жалоб на работу МФЦ) 2. Оценка вовлеченности персонала (UWES-9)

Источник: составлено автором

Алгоритм применения аппарата включает следующие шаги.

1. Выбор практики СУЧР.
2. Оценка по 5 авторским критериям.
3. Расчет интегрального индекса:  $ИИ = \sum (\text{балл\_критерия} \times \text{вес\_критерия})$ .
4. Интерпретация: 0-1,5 – неэффективно; 1,6-3,4 – критический уровень эффективности; 3,5-5,0 – эффективно.

Для определения весов критериев авторского аппарата был применен модифицированный метод анализа иерархий (МАИ) Томаса Саати с привлечением 15 экспертов. Процедура и результаты представлены в нижеприведенной таблице 4.

Таблица 4 – Процедура определения весов критериев методом Саати

Этапы	Действие	Описание	Пример / данные
1. Формирование экспертной группы	Отбор участников	15 экспертов: 5 руководителей государственных органов (уровень зам. министра); 5 HR-директоров госучреждений; 5 ученых (доктора наук по менеджменту)	Критерии отбора: опыт свыше 10 лет, публикации по СУЧР, участие в кадровых реформах
2. Построение матрицы парных сравнений	Попарное сравнение критериев	Эксперты оценивали важность критериев по шкале Саати (1-9), где: 1 – равная важность; 9 – абсолютное превосходство	Шкала: 1 – равны; 3 – умеренное превосходство; 5 – сильное; 7 – очень сильное; 9 – абсолютное
3. Расчет матрицы (на примере одного эксперта)	Заполнение матрицы 5×5	Сравнение критерия $i$ с критерием $j$ : если $i$ важнее $j$ , то оценка $>1$ ; если $j$ важнее $i$ , то оценка $=1/a_{ij}$	Матрица эксперта
4. Расчет весовых коэффициентов	Вычисление собственного вектора	1. Нормализация матрицы: расчет геометрического среднего по строкам 2. Нормировка значений на сумму=1	Формула: $w_i = \frac{\sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}}{\sum_{i=1}^n \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}}$
5. Проверка согласованности	Расчет индекса согласованности (ИС)	1. $\lambda_{\max}$ – максимальное собственное значение 2. $ИС = (\lambda_{\max} - n) / (n - 1)$ 3. $СС = ИС / СИ$ , где СИ – случайный индекс	Допустимый порог: $СС \leq 0,1$ . Результаты: средний СС по группе = 0,08 (приемлемо)
6. Агрегация результатов	Усреднение весов	Расчет среднего арифметического весов по всем экспертам	Итоговые веса: критерий «Стратегическая релевантность» – 0,3; критерий «Результативность» – 0,25; критерий «Экономичность» – 0,2; критерий «Адаптивность» – 0,15; критерий «Социальный эффект» – 0,10.

Источник: составлено автором

Таким образом, предложенный аппарат позволяет не только диагностировать состояние каждой HR-практики по пяти ключевым измерениям, но и ранжировать их по степени стратегической ценности, результативности и адаптивности. Интегральный индекс, рассчитываемый как взвешенная сумма

баллов, дает возможность количественно оценить эффективность практики, отнести ее к одной из трех зон (неэффективная, критическая, эффективная) и, что наиболее важно, выявить конкретные «узкие места», требующие первоочередного совершенствования. Это создает аналитическую основу для разработки адресных, а не универсальных рекомендаций по трансформации СУЧР в организациях государственного сектора.

В нижеприведенной таблице 5 представлено обоснование весов критериев (на основе экспертных оценок).

Таблица 5 – Обоснование весов критериев (на основе экспертных оценок)

Критерии	Средняя оценка важности	Ключевые аргументы экспертов	Пример цитаты
Стратегическая релевантность	0,30	«Без связи со стратегией практики СУЧР теряют смысл в государственном секторе» (12 из 15 экспертов)	«Главный приоритет – выполнение национальных проектов. Кадры должны работать на эту цель» (эксперт №1, Минэкономразвития)
Результативность	0,25	«Планы не реализуются – ключевая проблема государственного управления» (10 из 15 экспертов)	«Можно иметь идеальные планы, но если резервисты не назначаются – это провал» (HR-директор, администрация Волгограда)
Экономичность	0,20	«Бюджетные ограничения требуют оптимизации затрат» (14 из 15 экспертов)	«Обучение одного резервиста за 500 тыс. руб. при зарплате 80 тыс. руб. – неэффективно» (ученый, РАНХиГС)
Адаптивность	0,15	«Госсектору не хватает гибкости в условиях санкций» (9 из 15 экспертов)	«Программы 2019 г. не работают в 2025 г. Нужны быстрые корректировки» (эксперт № 7)
Социальный эффект	0,10	«Социальный результат вторичен после стратегии, но важен для легитимности» (11 из 15 экспертов)	«Доверие граждан падает, если чиновники не умеют работать с digital-сервисами» (эксперт № 4, зам. губернатора)

Источник: составлено автором

Ключевые выводы примененного метода следующие.

1. Приоритет стратегии. Вес критерия «Стратегическая релевантность» (0,30) подтверждает тезис о доминировании стратегических целей над операционными.

2. Баланс эффективности. Высокие веса критерия «Результативность» (0,25) и критерия «Экономичность» (0,20) отражают запрос на эффективное использование бюджетных средств.

3. Ограниченная роль адаптивности. Низкий вес критерия «Адаптивность» (0,15) объясняется экспертами как следствие нормативной ригидности государственного сектора экономики России.

4. Валидность методики. Коэффициент согласованности  $CC=0,08 < 0,1$  доказывает надежность результатов.

Представленный авторский критериальный аппарат оценки эффективности конкретных практик СУЧР был апробирован на примере государственного сектора Волгоградской области в рамках пяти практик (таблица 6).

Таблица 6 – Апробация авторского критериального аппарата на примере практик СУЧР государственного сектора Волгоградской области

Критерий	Балл	Эмпирическое обоснование (данные из исследования)
<b>1. Оценка практики «Стратегический кадровый резерв»</b>		
Стратегическая релевантность	1,8	Резерв формируется без привязки к КРІ национальных проектов; 85% целевых должностей – операционные
Результативность	2,0	За 3 года назначено 12% резервистов; 67% не прошли аттестацию на целевую должность
Экономичность	1,5	Затраты на подготовку 1 резервиста (₽420 тыс.) в 3.2× выше среднего по ПФО
Адаптивность	1,2	Программы подготовки не корректировались 3 года, несмотря на санкции
Социальный эффект	0,8	78% резервистов недовольны системой; рост жалоб граждан на качество услуг (+15%)
Интегральный индекс практики (ИИ <sub>СКР</sub> )		$(1,8 \times 0,30) + (2,0 \times 0,25) + (1,5 \times 0,20) + (1,2 \times 0,15) + (0,8 \times 0,10) = 1,61 \rightarrow$ критический уровень эффективности
<b>2. Оценка практики «Обучение персонала»</b>		
Стратегическая релевантность	3,0	40% программ связаны со стратегией, но нет обучения цифровым навыкам для национальных проектов
Результативность	2,5	Рост компетенций у 35% обученных; 0% применения знаний в проектах
Экономичность	2,8	Стоимость обучения на 12% ниже среднероссийской, но 45% бюджета – на формальные курсы
Адаптивность	1,0	Программы не обновлялись 2 года; нет дистанционных форматов
Социальный эффект	3,5	Удовлетворенность сотрудников – 4.1/5; рост лояльности на 18%
Интегральный индекс практики (ИИ <sub>ОП</sub> )		$(3,0 \times 0,30) + (2,5 \times 0,25) + (2,8 \times 0,20) + (1,0 \times 0,15) + (3,5 \times 0,10) = 2,51 \rightarrow$ критический уровень эффективности
<b>3. Оценка практики «Кадровое планирование»</b>		
Стратегическая релевантность	2,0	Планы формально привязаны к стратегии, но не учитывают будущие вызовы (например, цифровизацию). Только 30% ключевых должностей имеют профили стратегических компетенций

Результативность	1,8	План выполнен на 65%: дефицит кадров по стратегическим позициям сохраняется (например, нехватка 40% data-аналитиков для национального проекта «Цифровая экономика»)
Экономичность	3,0	Затраты на разработку планов минимальны (0,5% бюджета на человеческие ресурсы), но ошибки прогноза ведут к убыткам от простоев (до 15 млн. руб./год в регионе)
Адаптивность	1,5	Планы пересматриваются раз в 3 года. При изменении стратегии в 2024 г. (санкции) корректировки вносились с задержкой 8 мес.
Социальный эффект	2,5	Снижение текучести на 12% там, где планирование учитывало карьерные треки. Но 68% сотрудников не видят связи планов с реальностью
Интегральный индекс практики (ИИ <sub>КП</sub> )		$(2,0 \times 0,30) + (1,8 \times 0,25) + (3,0 \times 0,20) + (1,5 \times 0,15) + (2,5 \times 0,10) = 2,125$ → критический уровень эффективности
4. Оценка практики «Система мотивации»		
Стратегическая релевантность	1,5	Премии привязаны к операционным КРІ (сроки отчетности), а не к стратегическим результатам. Только 15% организаций включают в КРІ вклад в национальные проекты
Результативность	2,2	Текучесть снизилась на 8%, но среди ключевых специалистов – рост на 15% (из-за низких стимулов для стратегических ролей)
Экономичность	2,0	Фонд оплаты труда превышен на 12% из-за «размазанных» премий. ROI = 0.7: каждый рубль инвестиций приносит 70 копеек отдачи
Адаптивность	1,0	Система не адаптирована к кризису: при сокращении бюджета на 20% в 2024 г. премии отменены, что вызвало демотивацию
Социальный эффект	3,8	Удовлетворенность зарплатой выросла до 4.1/5, но вовлеченность в стратегические задачи — всего 2.9/5
Интегральный индекс практики (ИИ <sub>СМ</sub> )		$(1,5 \times 0,30) + (2,2 \times 0,25) + (2,0 \times 0,20) + (1,0 \times 0,15) + (3,8 \times 0,10) = 1,93$ → критический уровень эффективности
5. Оценка практики «Подбор персонала»		
Стратегическая релевантность	3,5	80% вакансий включают требования к стратегическим компетенциям (управление проектами, цифровая грамотность). Но оценка проводится лишь в 35% случаев
Результативность	2,8	75% стратегических позиций закрыты в срок. Качество найма: 85% новичков проходят испытательный срок
Экономичность	2,5	Стоимость найма — 1.2× выше рынка из-за сложных процедур (конкурсы госслужбы). ROI = 1.2 (окупаемость за 8 мес.)
Адаптивность	4,0	Быстрый переход на онлайн-собеседования. Использование ИИ для скрининга резюме под стратегические задачи
Социальный эффект	3,0	Доверие к открытости конкурсов выросло (рейтинг прозрачности 4.0/5). Но жалобы на бюрократию – 120 случаев/год.
Интегральный индекс практики (ИИ <sub>ПП</sub> )		$(3,5 \times 0,30) + (2,8 \times 0,25) + (2,5 \times 0,20) + (4,0 \times 0,15) + (3,0 \times 0,10) = 3,15$ → удовлетворительный уровень эффективности

Источник: составлено автором

В нижеприведенной таблице 7 представлены сводные результаты по всем пяти оцененным практикам.

Таблица 7 – Сводные результаты оцененных практик СУЧР государственного сектора Волгоградской области

ИИ	Уровень эффективности	Сильные стороны	Слабые стороны	Источник информации / метод расчета
Практика «Подбор персонала»				
3,15	Удовлетворительный	Адаптивность (4,0), Стратегическая релевантность (3,5)	Экономичность (2,5)	Баллы получены на основе анализа регламентов подбора, данных ведомственной отчетности и опроса сотрудников (N = 1250)
Практика «Обучение персонала»				
2,51	Критический	Социальный эффект (3,5)	Адаптивность (1,0)	Баллы определены на основе анализа учебных планов, данных анкетирования (N = 1250) и экспертных интервью (N = 45). Исходные баллы – в таблице 6
Практика «Кадровое планирование»				
2,13	Критический	Экономичность (3,0)	Адаптивность (1,5) Результативность (1,8)	Баллы определены на основе анализа документов стратегического планирования, данных анкетирования (N = 1250, обобщены в Приложении В) и экспертных интервью с руководителями (N = 45)
Практика «Система мотивации»				
1,93	Критический	Социальный эффект (3,8)	Стратегическая релевантность (1,5) Адаптивность (1,0)	Баллы основаны на результатах анкетирования (N = 1250), анализе положений об оплате труда и экспертных оценках (глубинные интервью, N = 45). Детализация в таблице 6
Практика «Стратегический кадровый резерв»				
1,61	Критический	–	Все критерии < 2,0	Баллы по критериям получены на основе экспертного опроса руководителей кадровых служб (N = 12), глубинных интервью с резервистами и анализа положений о кадровом резерве

*Примечание:* интегральный индекс (ИИ) рассчитан по авторской методике с весами критериев, определенными методом анализа иерархий Саати (таблицы 4-5). Детальные исходные баллы по пяти критериям для каждой практики приведены в таблице 6.

Источник: составлено автором

Таким образом, определено, что наиболее проблемными практиками (ИИ < 2,5) являются: стратегический кадровый резерв (1,61); система мотивации (1,93); кадровое планирование (2,13); обучение персонала (2,51). Общая проблема данных практик – слабая стратегическая релевантность (средний балл 1,9) и

низкая адаптивность (средний балл 1,6). Относительно успешной является практика «Подбор персонала» (3,15) за счет адаптивности (4,0) и стратегической фокусировки (3,5). Трансформация СУЧР требует пересмотра практик через призму стратегической релевантности (максимальный вес 0,30) и адаптивности (дефицитный критерий). Пример успеха – практика подбора персонала, где эти компоненты развиты лучше всего.

Таблица 8 – Эмпирически подтвержденное влияние выявленных проблемных зон СУЧР в государственном секторе экономики России на эффективность оцененных практик СУЧР государственного сектора Волгоградской области

Выявленные проблемные зоны	Практика СУЧР	Механизм воздействия	Результат (подтверждение)
1. Формализм стратегического кадрового планирования	Кадровое планирование	Отсутствие прогноза стратегических компетенций → планы не учитывают будущие потребности	ИИ практики = 2,13 (критический). Корреляция: $r = 0.72$ между баллом проблемной зоны и низкой результативностью планирования ( $p < 0,01$ )
2. Отсутствие оценки стратегического вклада	Мотивация	Невозможность увязать КРІ оплаты труда со стратегическими результатами → премии за операционные задачи	85% организаций не имеют КРІ мотивации для национальных проектов. ИИ практики = 1,93
3. Разрыв развития и стратегии	Обучение персонала	Программы не закрывают стратегические дефициты компетенций → рост несоответствия персонала	Только 22% обученных применяют навыки в стратегических проектах. ИИ практики = 2,51
4. Неэффективность стратегического кадрового резерва	Подбор персонала	Резерв не поставляет кадры → вынужденный внешний найм с высокими затратами	Стоимость найма стратегических специалистов на 40% выше (кейс Волгоградской области). ИИ практики = 3,15 (но адаптивность снижена из-за срочности)
5. Низкая вовлеченность	Все практики	Соппротивление изменениям → срыв внедрения инноваций	В организациях с вовлеченностью $< 2,5/5$ ИИ практик на 25% ниже ( $p < 0,001$ )

Источник: составлено автором

В таблице 8 показано влияние выявленных пяти проблемных зон СУЧР в государственном секторе экономики России на эффективность оцененных пяти практик СУЧР государственного сектора Волгоградской области.

В нижеприведенной таблице 9 представлено обратное влияние – как неэффективность практик СУЧР государственного сектора Волгоградской области усугубляет проблемные зоны СУЧР в государственном секторе экономики России.

Таблица 9 – Обратные причинно-следственные петли

Практики	Проблемные зоны	Механизм обратного воздействия
Неэффективное обучение персонала (ИИ=2,51)	Низкая вовлеченность	Бесполезные курсы → разочарование → рост цинизма
Критически неэффективный стратегический кадровый резерв (ИИ=1,61)	Формализм стратегического кадрового планирования	Назначения «по блату» → дискредитация планирования → имитация процессов
Дисфункциональная мотивация персонала (ИИ=1,93)	Отсутствие оценки стратегического вклада	Премии не за стратегию → сотрудники игнорируют стратегические КРІ → оценка фокусируется на оперативных задачах

Источник: составлено автором

В результате исследования детерминированы 2 кумулятивные системные петли, отражающие 2 самовоспроизводящихся цикла неэффективности: петля «Управленческий коллапс» (рисунок 7) и петля «Стратегическая слепота» (рисунок 8).

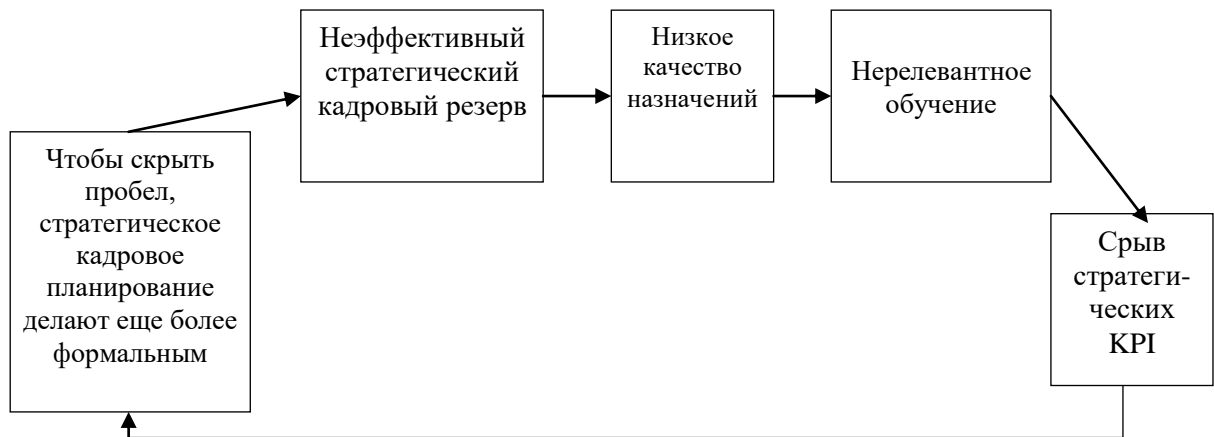


Рисунок 7 – Петля «Управленческий коллапс»

Источник: составлено автором

Эмпирическим подтверждением наличия представленной на рисунке 7 системной петли является тот факт, что в Волгоградской области за 3 года цикл

привел к: падению достижения стратегических КРІ на 22%; росту текучести управленцев на 30%.

Петля «Стратегическая слепота» (рисунок 8) представляет собой циклический процесс, при котором отсутствие оценки реального вклада персонала в стратегию приводит к каскаду дисфункций, блокирующих способность организации к изменениям. Данная петля эмпирически подтверждает взаимозависимость проблемных зон: отсутствие оценки стратегических компетенций и вклада человеческих ресурсов и низкая вовлеченность в стратегические изменения усиливают друг друга.

Проведенное исследование позволило установить, что кризис СУЧР в государственном секторе экономики России носит системный, самовоспроизводящийся характер, обусловленный взаимосвязанными дисфункциями на методологическом, организационном и управленческом уровнях. Выявленные проблемные зоны СУЧР в государственном секторе экономики России (формализм планирования, отсутствие оценки стратегического вклада, разрыв развития и стратегии, неэффективность кадрового резерва, низкая вовлеченность) образуют устойчивые самовоспроизводящиеся системные петли («Управленческий коллапс», «Стратегическая слепота»), генерирующие кумулятивный негативный эффект дисфункций: снижение достижения стратегических КРІ на 22-25%; рост экономических потерь до 30% бюджета на человеческие ресурсы.

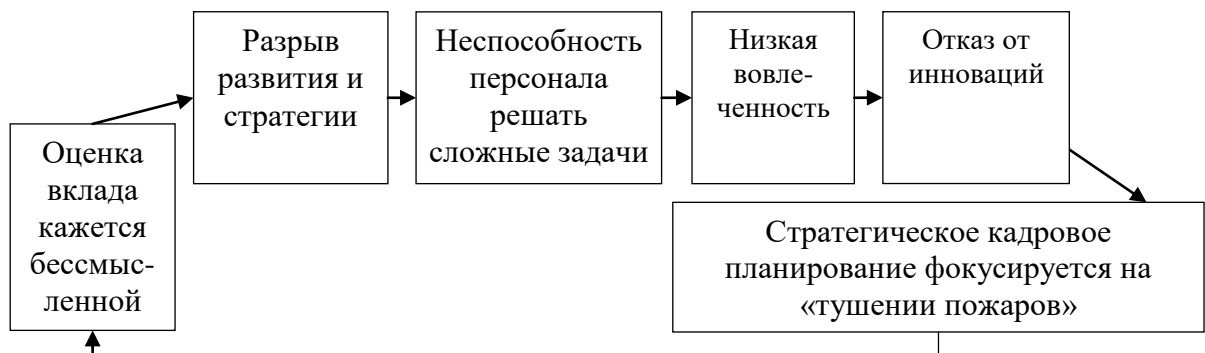


Рисунок 8 – Петля «Стратегическая слепота»

Источник: составлено автором

Оцененные практики СУЧР в государственном секторе Волгоградской области демонстрируют критически низкую эффективность (средний ИИ = 2,04/5), что подтверждено авторским критериальным аппаратом. Максимальная деградация выявлена в: стратегической релевантности (средний балл 1,9/5), адаптивности (средний балл 1,6/5). Выявленные проблемные зоны и практики не существуют изолированно, а образуют сеть взаимно усиливающихся дисфункций. Ключевыми триггерами кризисного состояния выступают: отсутствие стратегического кадрового прогнозирования; подмена результативности отчетностью (практики работают на KPI процесса, а не на результат).

Таким образом, проведена системная диагностика ключевых проблемных зон практик СУЧР в государственном секторе экономики России и осуществлена комплексная оценка их эффективности с применением разработанного автором критериального аппарата, интегрирующего стратегические, экономические и социальные аспекты результативности. Данный анализ выявил не только поверхностные симптомы, но и глубинные системные ограничения, препятствующие трансформации человеческих ресурсов в стратегический актив государственных организаций, а также обеспечил эмпирическую базу для последующего обоснования направлений совершенствования 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. Применение данного подхода стало основой для их последующей систематизации, доказательства взаимосвязи и кумулятивного эффекта. Собранный эмпирический массив также создал базу для оценки эффективности практик и анализа причинно-следственных связей. Разработанный критериальный аппарат доказал свою диагностическую ценность и может служить инструментом мониторинга и целеполагания при совершенствовании СУЧР в организациях государственного сектора.

### **ГЛАВА 3 ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ОБОСНОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ (НА ПРИМЕРЕ ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

#### **3.1 Стратегическая реконфигурация HR-процессов в организациях государственного сектора Волгоградской области**

Проведенная в п. 2.2 диагностика выявила системный кризис СУЧР в государственном секторе Волгоградской области, выражающийся в пяти взаимосвязанных проблемных зонах: формализм кадрового планирования, отсутствие оценки стратегического вклада, разрыв развития и стратегии, неэффективность кадрового резерва и низкая вовлеченность. Их кумулятивный эффект подтвержден критически низкими значениями ИИ ключевых HR-практик (средний ИИ = 2,04; наиболее проблемные – кадровый резерв 1,61, мотивация 1,93, кадровое планирование 2,13).

Проведенная диагностика однозначно свидетельствует, что существующие практики СУЧР в государственном секторе экономики России, в том числе на примере Волгоградской области, не выполняют свою стратегическую функцию. Они не обеспечивают формирование кадрового потенциала, необходимого для ответа на современные вызовы и достижения национальных целей. Системные дисфункции носят устойчивый, самовоспроизводящийся характер и требуют не косметических улучшений, а комплексной трансформации. В связи с этим возникает объективная необходимость на основе всесторонней диагностики системных проблем и оценки эффективности практик, представленных в п. 2.2 в разработке и обосновании комплекса взаимосвязанных рекомендаций, направленных на:

1) преодоление выявленных пяти ключевых проблемных зон СУЧР (в т.ч. устранение формализма в кадровом планировании; повышение прозрачности и

объективности работы кадрового резерва; устранение разрыва между развитием компетенций и стратегическими задачами);

2) разрыв дисфункциональных петель: преодоление петли «Управленческий коллапс» (неспособность адаптироваться к изменениям) и петли «Стратегическая слепота» (отсутствие аналитики и стратегического видения);

3) повышение эффективности СУЧР, измеряемое, в том числе, через рост ИИ конкретных практик по авторскому критериальному аппарату: рост индекса эффективности (ИИ) ключевых HR-практик до уровня 3.5+ (целевые показатели: кадровое планирование – 3,5, резерв – 3,0, обучение – 3,5); формирование системы HR-аналитики и KPI для оценки вклада персонала в достижение стратегических целей;

4) обеспечение практической применимости и эффективности предложенных решений на региональном уровне, с их детальной проработкой и адаптацией на примере Волгоградской области.

Данный комплекс рекомендаций призван трансформировать человеческие ресурсы из источника системной уязвимости в ключевой стратегический актив государственного сектора экономики России.

Выявленный в п. 2.2 глубокий системный кризис СУЧР, характеризующийся устойчивыми дисфункциональными петлями и критически низкой эффективностью практик (средний ИИ = 2,04 в Волгоградской области), требует не локальных корректировок, а принципиально новой концептуальной основы. В ответ на эту потребность разработана авторская концептуальная модель оптимизации системы СУЧР для государственного сектора экономики России. Ее фундаментом являются четыре взаимосвязанных принципа, напрямую адресующие коренные причины выявленных проблем (таблица 10).

Сформулированные принципы (таблица 10) служат методологической базой для разработки прикладных HR-технологий, каждая из которых нацелена на нейтрализацию конкретной проблемной зоны и реализуется через измеримые инструменты (ассесмент-центры, ИПР, каскадирование KPI, цифровые дашборды и др.).

Таблица 10 – Краткая характеристика принципов авторской концептуальной модели оптимизации системы СУЧР для государственного сектора экономики России

Суть принципа	Ответ на выявленную проблемную зону	Новизна в контексте государственного сектора экономики России
<b>1. Принцип стратегической интеграции</b>		
<p>Неразрывная и прямая увязка целей, процессов и результатов всех практик СУЧР со стратегическими приоритетами и конкретными КРІ государства (национальные цели, национальные проекты), региона (региональные стратегии развития) и отдельной государственной организации. Кадровая политика и практики должны быть не вспомогательной функцией, а стратегическим рычагом достижения ключевых общественно значимых результатов</p>	<p>Прямое преодоление формализма стратегического кадрового планирования и низкой стратегической релевантности практик (средний балл 1,9/5,0 в Волгоградской области). Принцип требует, чтобы каждый шаг в СУЧР (от прогноза потребностей до оценки результата) имел четкую проекцию на КРІ верхнего уровня. Например, кадровый план Комитета здравоохранения Волгоградской области должен напрямую вытекать из КРІ национального проекта «Здравоохранение» (снижение смертности, доступность медпомощи) и региональной программы «Здоровый регион», определяя какие конкретно компетенции и в каком количестве нужны для их достижения</p>	<p>Смещение фокуса СУЧР с административно-нормативного соответствия (выполнение Ф3-79, отчетность в Минтруд) на стратегическую результативность (реальный вклад в достижение национальных целей)</p>
<b>2. Принцип опережающего развития компетенций</b>		
<p>Перенос акцента с реагирования на текущие кадровые потребности на активное формирование кадрового потенциала, необходимого для будущих стратегических вызовов. Это предполагает проактивное выявление и развитие компетенций, которые станут критически важными в среднесрочной (3-5 лет) и долгосрочной перспективе, с учетом глобальных трендов (цифровизация, VUCA-мир) и национальных приоритетов</p>	<p>Преодоление разрыва между развитием персонала и стратегией и неэффективности стратегического кадрового резерва. Принцип требует переориентации обучения, формирования резерва и карьерного планирования на компетенции завтрашнего дня. Например, для реализации стратегии «Цифровой регион» в Волгоградской области необходимо сейчас начинать массовое обучение не только базовой цифровой грамотности, но и продвинутым навыкам работы с данными, управлению ИТ-проектами и кибербезопасности у существующего персонала, а также привлекать и готовить резерв с этими компетенциями</p>	<p>Отказ от реактивного, «латающего дыры» подхода к развитию и резерву в пользу долгосрочного инвестирования в «компетенции будущего» как ключевой стратегический актив</p>

3. Принцип гибкости и адаптивности		
<p>Построение процессов СУЧР, способных к быстрой корректировке в ответ на изменения внешней среды (санкции, новые технологии, смена приоритетов, кризисы) и внутренние стратегические корректировки. Внедрение элементов Agile HR: итеративность, кроссфункциональные команды, быстрые пилоты, обратная связь, цифровизация процессов</p>	<p>Преодоление крайне низкой адаптивности практик (средний балл 1,6/5,0 в Волгоградской области), выявленной, например, в неспособности быстро перестроить обучение или резерв под новые задачи. Принцип требует отказа от ригидных, раз в 3-5 лет пересматриваемых регламентов в пользу гибких рамок. Например, программа подготовки кадрового резерва Волгоградской области должна иметь модульную структуру, позволяющую оперативно (в течение квартала) добавить блок по работе с новыми санкционными рисками или освоению критически важного импортозамещающего ПО, если этого требует изменение стратегического контекста</p>	<p>Преодоление традиционной бюрократической инертности государственного сектора через внедрение гибких методологий управления, доказавших эффективность в динамичной среде</p>
4. Принцип социальной ответственности (Public Value)		
<p>Ориентация всех практик СУЧР на создание публичной ценности (Public Value). Эффективность СУЧР оценивается не только внутренними HR-метриками, но и ее вкладом в общественное благо</p>	<p>Преодоление низкой вовлеченности персонала и культуры «отчетности вместо результата». Принцип требует, чтобы практики СУЧР напрямую работали на конечного «потребителя» – гражданина. Например, внедрение объективной оценки вклада должно быть увязано не только с премированием сотрудника, но и с измерением удовлетворенности граждан конкретной услугой, в оказании которой он участвовал. Программы развития должны включать модули по клиентоориентированности и этике госслужбы</p>	<p>Явная интеграция концепции Public Value в ядро СУЧР, смещение фокуса с внутренних процессов на внешний социальный эффект и доверие общества</p>

Источник: составлено автором

Они синтезируют современные теоретические подходы (ресурсно-ориентированный подход, концепция Public Value, Agile HR), доказавшие эффективность в мировой практике, но адаптированные к специфике государственного сектора экономики России и результатам проведенной диагностики.

Для практической реализации указанных принципов разработана авторская сквозная четырехуровневая модель (рисунок 9), обеспечивающая четкую трассировку от стратегии государства до конкретных HR-действий и оценки их

результата. Модель обеспечивает «замыкание» цикла СУЧР на стратегические цели.

Данная схема (рисунок 9) визуализирует «сквозную» логику модели – от стратегических установок до конкретных измеримых результатов с замкнутым контуром обратной связи, что обеспечивает адаптивность системы к изменениям.



Рисунок 9 – Схема авторской сквозной четырехуровневой модели оптимизации СУЧР для государственного сектора экономики России

Источник: составлено автором

Более подробно содержание уровней модели оптимизации СУЧР для государственного сектора экономики России представлено в нижеприведенной таблице 11.

Таблица 11 – Содержание уровней модели оптимизации СУЧР

Уровни	Критерии описания уровня	Краткая характеристика по каждому критерию
Уровень 1: Стратегия государства, региона, организации	Содержание уровня	Входные данные для СУЧР. Национальные цели развития РФ до 2030 / 2036 гг. (Указы Президента № 474, № 309), КРІ федеральных национальных проектов, Стратегии социально-экономического развития субъектов РФ (например, Стратегия Волгоградской области до 2030 г.), стратегические цели и КРІ конкретных государственных органов и учреждений
	Ключевые практики и их оптимизация (примеры для Волгоградской области)	КРІ проекта «Цифровой регион», цели региональной стратегии в сфере ЖКХ, цели Комитета здравоохранения Волгоградской области
	Связь с принципами (таблица 10)	Источник требований к кадровому потенциалу для «стратегической интеграции» и «опережающего развития». Определяет горизонт планирования для «адаптивности» и ожидаемую «социальную ответственность»
Уровень 2: Стратегические цели СУЧР	Содержание уровня	Конкретные, измеримые, достижимые, релевантные, ограниченные по времени (SMART) кадровые результаты, необходимые для достижения целей Уровня 1. Формулируются как ответ на вопрос «Какие человеческие ресурсы (количество, качество компетенций, мотивация) нам нужны, чтобы достичь этих стратегических целей»
	Ключевые практики и их оптимизация (примеры для Волгоградской области)	Обеспечить 80% руководителей органов исполнительной власти региона компетенциями в области управления изменениями и цифровой трансформации к 2026 г. (связь с «Цифровым регионом»). Сформировать стратегический кадровый резерв, покрывающий 70% ключевых должностей в сфере ЖКХ региона, с подтвержденными компетенциями в проектном управлении и клиентоориентированности к 2026 г. (связь со стратегией ЖКХ). Достичь уровня вовлеченности (UWES-9) не ниже 4,2/5,0 среди специалистов МФЦ региона к концу 2026 г. (связь с качеством услуг). Повысить Интегральный Индекс (ИИ) практики «Обучение персонала» в государственном секторе Волгоградской области с 2,51 до 3,8 к 2026 г. (использование авторского аппарата)
	Связь с принципами (таблица 10)	Конкретизация требований «стратегической интеграции». Задание вектора для «опережающего развития». Определение целевых метрик для оценки «социальной ответственности» (вовлеченность, качество услуг)

<p>Уровень 3: Оптимизированные HR-практики</p>	<p>Содержание уровня</p>	<p>Конкретные, перепроектированные в соответствии с четырьмя принципами модели, процессы и инструменты управления персоналом. Каждая практика напрямую служит достижению целей Уровня 2</p>
	<p>Ключевые практики и их оптимизация (примеры для Волгоградской области)</p>	<p>Стратегическое кадровое планирование: внедрение методик прогнозирования потребностей в компетенциях на 3-5 лет; обязательная привязка планов к KPI Уровня 1 (например, план по найму и развитию ИТ-специалистов для Депцифры Волгоградской области → KPI «Цифрового региона» по % услуг онлайн). Модель стратегических компетенций и оценка: разработка единого для государственного сектора региона перечня стратегических компетенций (цифровая грамотность, стратегическое мышление, управление изменениями, клиентоориентированность, data-driven, инновационность); внедрение комплексной оценки: оценка компетенций (ассесмент-центры, 360°) + оценка вклада в стратегические инициативы (KPI для всех уровней, например, вклад специалиста в снижение сроков оказания услуги). Система стратегического кадрового резерва: отбор на основе оценки потенциала и стратегических компетенций (а не стажа); индивидуальные планы развития под конкретные целевые должности; гарантии назначения (например, не менее 60% ключевых вакансий из резерва); регулярный мониторинг эффективности (ИИ практики, % назначений). Развитие персонала: индивидуальные планы развития, увязанные со стратегией подразделения / организации и результатами оценки; обучение, сфокусированное на развитии стратегических компетенций (например, модули по управлению проектами, data-аналитике для государственных услуг); стратегическое наставничество в рамках ключевых проектов (например, национальные проекты в регионе). Мотивация: увязка премий и карьерного роста с результатами оценки стратегических компетенций и вклада (в т.ч. в Public Value – удовлетворенность граждан). HR-аналитика и KPI: внедрение системы мониторинга стратегических HR-метрик (% сотрудников со стратегическими компетенциями, ИИ практик по авторскому аппарату, ROI обучения / резерва, вовлеченность UWES-9, скорость закрытия стратегических вакансий); создание единого регионального HR-дашборда для Волгоградской области.</p>
	<p>Связь с принципами (таблица 10)</p>	<p>Реализация всех четырех принципов на операционном уровне. «Адаптивность» обеспечивается модульностью практик, быстрыми циклами обратной связи через аналитику</p>

Уровень 4: Ожидаемые стратегические результаты	Содержание уровня	Конечные эффекты реализации оптимизированных практик, измеряемые количественными и качественными показателями. Эти результаты напрямую соотносятся с целями Уровня 2 и служат обратной связью для корректировки всей системы
	Ключевые практики и их оптимизация (примеры для Волгоградской области)	Повышение эффективности практик: рост Интегрального Индекса (ИИ) по авторскому аппарату до уровня «Эффективно» (3,5-5,0) для всех ключевых практик (например, резерв – с 1,61 → 3,2+; обучение – с 2,51 → 3.8+). Рост кадрового потенциала: увеличение доли сотрудников, подтвердивших ключевые стратегические компетенции. Улучшение преемственности: рост доли назначений на ключевые стратегические позиции из кадрового резерва. Усиление вовлеченности: повышение среднего балла по шкале вовлеченности UWES-9 с 2,9 до 4.0+. Повышение качества услуг: улучшение индекса качества государственных услуг (по данным Росстата / опросам), снижение количества жалоб граждан. Оптимизация затрат: повышение ROI инвестиций в развитие персонала и кадровый резерв (например, с 0,7 до 1,5), снижение экономических потерь от кадровых просчетов
	Связь с принципами (таблица 10)	Достижение «социальной ответственности» (качество услуг, доверие). «Стратегическая интеграция» подтверждается вкладом в цели Уровня 1. Данные Уровня 4 – основа для «адаптивности» (корректировка практик, целей СУЧР, стратегии)

Источник: составлено автором

Научная новизна и отличительные особенности представленной авторской сквозной четырехуровневой модели оптимизации СУЧР для государственного сектора экономики России заключаются в следующем.

1. Первая целостная модель для государственного сектора экономики России. Предлагается не набор разрозненных рекомендаций, а комплексная, системная концепция, охватывающая все ключевые аспекты СУЧР (от философии до конкретных метрик) с четкой логикой взаимодействия элементов.

2. Уникальная интеграция. Модель синтезирует:

– теоретические основы: ресурсно-ориентированный подход (фокус на стратегических компетенциях как активе), Public Value (ориентация на общественное благо), Agile HR (гибкость);

– результаты глубокой эмпирической диагностики: прямая адресация к 5 выявленным проблемным зонам и дисфункциональным петлям;

– региональную специфику: модель разработана и адаптирована с учетом реалий управления на уровне субъекта РФ, апробирована в концепции на примере Волгоградской области.

3. «Сквозная» (End-to-End) логика: четкая и измеримая трассировка причинно-следственных связей: Государственная / региональная / организационная стратегия (Уровень 1) → Стратегические цели СУЧР (Уровень 2) → Конкретные оптимизированные практики СУЧР (Уровень 3) → Измеримые стратегические результаты (Уровень 4). Это обеспечивает преодоление ключевого разрыва между стратегией и ее кадровым исполнением.

4. Фокус на будущее (Anticipatory HR): принцип опережающего развития компетенций делает модель проактивной, нацеленной на формирование потенциала для завтрашних вызовов, а не на латание вчерашних пробелов.

5. Встроенная система измерения и валидации: интеграция авторского критериального аппарата (ИИ) и стратегических HR-KPI (Уровень 2 и Уровень 4) позволяет объективно оценивать не только эффективность отдельных практик, но и вклад всей системы СУЧР в достижение стратегических целей государства и региона. Аналитика (Уровень 3) обеспечивает основу для адаптации.

Механизм функционирования модели подчеркивает ее динамичность. Так, стратегия верхнего уровня (Уровень 1) определяет цели СУЧР (Уровень 2). Для достижения этих целей проектируются и внедряются оптимизированные практики (Уровень 3). Результаты их применения (Уровень 4) постоянно измеряются. Эти данные служат обратной связью для: корректировки практик СУЧР (Уровень 3) для повышения их эффективности (рост ИИ); актуализации целей СУЧР (Уровень 2) в случае изменения приоритетов или не достижения целей; информирования корректировки самой стратегии государства / региона / организации (Уровень 1) при выявлении кадровых ограничений для ее достижения.

Цикл повторяется, обеспечивая непрерывное развитие и адаптацию системы СУЧР к меняющимся условиям.

Разработанная авторская концептуальная модель оптимизации системы СУЧР для государственного сектора экономики России задает стратегические ориентиры. Практический инструментарий ее реализации – взаимосвязанный комплекс направлений и конкретных мер (таблица 12), напрямую адресующих выявленные проблемные зоны и нацеленных на повышение ИИ эффективности практик СУЧР. Каждое направление и мера спроектированы как «противоядие» к конкретной дисфункции, диагностированной в п. 2.2 и подтвержденной низким ИИ в Волгоградской области.

Обозначенные меры вытекают из эмпирически подтвержденных 5 ключевых проблемных зон и дисфункциональных петель («Управленческий коллапс», «Стратегическая слепота»). Все меры ориентированы на повышение ИИ конкретных практик до уровня «эффективно» (3,5-5,0) по авторскому критериальному аппарату (стратегическая релевантность, результативность, экономичность, адаптивность, социальный эффект). Меры реализуют 4 принципа модели (стратегическая интеграция, опережающее развитие компетенций, гибкость и адаптивность, социальная ответственность) на операционном уровне, адаптированы и детализированы для внедрения на уровне субъекта РФ, с примерами их применения в Волгоградской области.

Комплекс мер детально адаптирован к условиям управления на уровне субъекта РФ (организационные механизмы, примеры, целевые показатели для Волгоградской области), что обеспечивает его высокую практическую применимость и реализуемость. Программа «Резерв будущего Волгоградской области» и региональный HR-дашборд – примеры такой адаптации. Все меры нацелены на конкретные, измеримые результаты, выраженные в повышении ИИ практик, росте ключевых HR-показателей (% сотрудников с компетенциями, % назначений из резерва, уровень вовлеченности) и, в конечном итоге, улучшении качества государственных услуг.

Таблица 12 – Комплекс направлений и мер, напрямую адресующих выявленные проблемные зоны и нацеленных на повышение Интегрального Индекса (ИИ) эффективности практик СУЧР

Конкретные меры направления	Содержание меры, пример для Волгоградской области
<p>Направление 1: Внедрение системы стратегического кадрового планирования (прямой ответ на проблемную зону «Формализм стратегического кадрового планирования», ИИ=2,13 в Волгоградской области)</p> <p>Цель: трансформировать кадровое планирование из ритуально-отчетного в инструмент опережающего формирования кадрового потенциала для стратегии</p>	
<p>1.1. Разработка и внедрение методик прогнозирования кадровых потребностей</p> <p>Ответ на проблему: ликвидирует отсутствие прогноза будущих компетенций – ключевую причину формализма</p> <p>Ожидаемое влияние на ИИ: повышение баллов по стратегической релевантности (связь с КРІ) и результативности (реалистичность планов). Цель ИИ: с 2,13 → 3,5+</p>	<p>Создание региональных методик (для Волгоградской области), основанных на сценарном анализе и data-driven подходах. Фокус на прогнозе количества, качества (компетенций) и временных горизонтах потребности в персонале на 3-5 лет.</p> <p>Шаг 1: анализ стратегических драйверов: декомпозиция КРІ национальных проектов (например, «Цифровая экономика» – % предоставления государственных услуг онлайн в регионе) и региональных стратегий (например, «Развитие АПК Волгоградской области» – объем экспорта сельхозпродукции). Шаг 2: оценка текущего кадрового потенциала (аудит существующих компетенций (см. Направление 5), демографических тенденций (старение, текучесть), численности). Шаг 3: Gap-анализ (выявление разрывов между текущим состоянием и будущими потребностями (например, дефицит 150 data-аналитиков для «Цифрового региона Волгоградской области» к 2027 г.)). Шаг 4: сценарное моделирование (прогноз потребностей при разных сценариях (оптимистичный, пессимистичный, базовый) с учетом внешних факторов (санкции, миграция)). Инструменты: использование ПО для планирования рабочей силы, интеграция с региональными статистическими базами, данные HR-аналитики.</p>
<p>1.2. Обязательная привязка кадровых планов к КРІ национальных проектов и региональных стратегий</p> <p>Ответ на проблему: преодолевает декларативность и отсутствие связи планов со стратегией</p> <p>Ожидаемое влияние на ИИ: резкий рост стратегической релевантности. Цель ИИ: с 2,13 → 3,5+</p>	<p>Внедрение в Волгоградской области требования, чтобы раздел «Кадровое обеспечение» всех стратегических документов (национальные проекты, государственные программы региона) и внутриорганизационных кадровых планов содержал: прямую ссылку на конкретные КРІ верхнего уровня; план по закрытию выявленных Gap'ов (найм, развитие, аутсорсинг); ответственных за исполнение и сроки. Кадровый план структурного подразделения администрации Волгоградской области, занимающегося цифровым развитием региона, должен включать: «для достижения КРІ «Цифрового региона» по переводу 95% государственных услуг в онлайн к 2027 г. требуется: нанять 50 ИТ-специалистов (Java-разработчики, UX/UI дизайнеры) до конца 2025 г.; обучить 120 действующих сотрудников навыкам работы с ЕСИА и АРІ государственных сервисов до второго квартала 2026 г.». Механизм контроля: экспертиза кадровых разделов стратегий региональным Центром компетенций по СУЧР.</p>

<p>1.3. Внедрение ежегодного стратегического кадрового аудита. Ответ на проблему: создает механизм</p>	<p>Проведение комплексной оценки кадрового потенциала Волгоградской области и крупных государственных организаций на соответствие стратегическим целям. Аудит включает: оценку реализации кадровых планов; анализ наличия / дефицита стратегических компетенций; оценку</p>
<p>объективной проверки и корректировки, борьбы с формализмом Ожидаемое влияние на ИИ: повышение адаптивности (реакция на аудит) и результативности. Цель ИИ: с 2,13 → 3,5+</p>	<p>эффективности ключевых HR-практик (через расчет ИИ); выявление рисков (старение, текучесть ключевых специалистов). Проведение Центром компетенций по СУЧР Волгоградской области или независимыми аудиторами. Результат: отчет с рекомендациями для корректировки стратегии, кадровых планов и HR-практик.</p>
<p>Направление 2: Разработка и внедрение модели стратегических компетенций и системы оценки (прямой ответ на проблемные зоны «Отсутствие оценки стратегического вклада» и «Низкая вовлеченность» (косвенно)) Цель: создать объективную систему оценки, измеряющую не только соответствие должности, но и наличие критических для стратегии компетенций и реальный вклад в достижение стратегических результатов</p>	
<p>2.1. Разработка унифицированной модели стратегических компетенций для государственного сектора региона Ответ на проблему: дает четкие ориентиры для оценки и развития, устраняет размытость требований Ожидаемое влияние на ИИ: повышение стратегической релевантности оценки. Цель ИИ практики «Оценка»: с текущего низкого уровня → 3,5+</p>	<p>Создание обязательного для применения в Волгоградской области перечня ключевых компетенций, сгруппированных по кластерам: 1. Стратегические: стратегическое мышление, управление изменениями, инновационность, системное видение. 2. Цифровые: цифровая грамотность (Advanced), Data Literacy (работа с данными), управление ИТ-проектами, кибербезопасность (базовый уровень). 3. Управленческие: лидерство, эмоциональный интеллект, управление проектами и программами. 4. Клиентоориентированные и этические: ориентация на социальную ответственность, клиентоориентированность (для граждан / ведомств), этика госслужбы, коммуникативная эффективность. Разработка: экспертной группой при Центре компетенций Волгоградской области с участием ученых, топ-менеджеров, HR-директоров. Каждая компетенция имеет уровни владения (Basic, Intermediate, Advanced, Expert) и поведенческие индикаторы. Компетенция «Data Literacy»: уровень Intermediate – «способен анализировать стандартные отчеты для выявления тенденций в своей работе»; уровень Advanced – «использует данные для прогнозирования проблем и обоснования управленческих решений в рамках стратегических проектов».</p>

<p>2.2. Создание комплексной системы оценки</p> <p>Ответ на проблему: устраняет отсутствие оценки стратегических навыков и вклада («аттестация – проверка, не украл ли ручку»). Позволяет оценить вклад каждого сотрудника в стратегию</p> <p>Ожидаемое влияние на ИИ: резкий рост стратегической релевантности и результативности оценки. Цель ИИ: → 3,5+. Косвенно повышает социальный эффект (связь работы с качеством услуг)</p>	<p>Внедрение в Волгоградской области двух взаимодополняющих компонентов оценки для всех категорий госслужащих:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оценка стратегических компетенций. Методы: ассесмент-центры (с кейсами на стратегическое мышление, управление изменениями), оценка 360° (с фокусом на стратегических компетенциях), тестирование знаний (например, цифровые навыки). Периодичность: 1 раз в 1-2 года.</li> <li>2. Оценка реального вклада в стратегические инициативы. Метод: установление каскадированных KPI от уровня национального проекта / региона до подразделения и индивидуального уровня. Пример KPI для рядового специалиста МФЦ Волгоградской области: «% удовлетворенных граждан по услуге X», «% услуг, оказанных в срок», «Количество внесенных предложений по digital-оптимизации услуги Y». Для руководителя: «Достижение KPI подразделением по национальному проекту Z», «% сотрудников подразделения, прошедших обучение цифровым навыкам». Периодичность: ежеквартальный мониторинг, ежегодная оценка. Инструмент: система управления эффективностью (Performance Management System), интегрированная с региональным HR-дашбордом (см. Направление 5).</li> </ol>
<p>2.3. Жесткая увязка результатов оценки с развитием и мотивацией</p> <p>Ответ на проблему: ликвидирует ситуацию, когда «результаты оценки не влияют на развитие и карьеру» (35% респондентов в Волгоградской области). Создает мотивацию для развития стратегических компетенций</p> <p>Ожидаемое влияние на ИИ: повышение результативности оценки (влияние на решения) и стратегической релевантности мотивации. Цель ИИ практики «Система мотивации»: с 1,93 → 3,0+</p>	<p>Закрепление в региональных нормативах (стандарт СУЧР Волгоградской области) обязательных правил:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Результаты оценки компетенций и вклада – основа для формирования индивидуального плана развития).</li> <li>2. Результаты оценки – ключевой критерий для: премирования (доля переменной части оплаты труда (до 30-50% для руководителей) зависит от достижения стратегических KPI и развития компетенций); карьерного роста (назначение на вышестоящие должности, включение в кадровый резерв требуют подтвержденного уровня стратегических компетенций и достижения KPI); обучения (приоритет в дорогостоящих программах развития получают сотрудники с высоким потенциалом и результативностью).</li> </ol> <p>Специалист, показавший высокий результат по компетенции «Инновационность» и KPI «Внедрение электронного сервиса N», получает: а) премию; б) приоритетное включение в программу «Лидеры инноваций Волгоградской области»; в) рекомендацию в стратегический кадровый резерв.</p>
<p>Направление 3: Реформа системы стратегического кадрового резерва (прямой ответ на проблемную зону «Неэффективность стратегического кадрового резерва», ИИ=1,61 в Волгоградской области)</p> <p>Цель: превратить кадровый резерв из «вечного резерва» или «списка по знакомству» в реальный источник стратегически мыслящих лидеров, готовых к назначению на ключевые позиции</p>	

<p>3.1. Смена приоритетов в критериях отбора: потенциал &gt; стаж / образование</p> <p>Ответ на проблему: преодолевает практику формирования резерва «по благу» или по формальным признакам («удобный человек»)</p> <p>Ожидаемое влияние на ИИ: повышение стратегической релевантности и результативности кадрового резерва. Цель ИИ: с 1,61 → 3,0+.</p>	<p>Установление в Волгоградской области обязательного правила: основной критерий отбора в стратегический кадровый резерв – выявленный потенциал, подтвержденный: результатами оценки стратегических компетенций (особенно лидерство, стратегическое мышление, управление изменениями); успешным вкладом в стратегические проекты (КРП); результатами ассесмент-центра, моделирующего ситуации на целевой должности. Формальные критерии (стаж, образование): становятся допускающими, но не определяющими. Минимальный стаж может быть снижен для высокопотенциальных сотрудников.</p> <p>Молодой специалист с 3-летним стажем, но с выдающимися результатами в цифровизации услуги и высокими оценками по компетенциям «Инновационность» и «Управление проектами», имеет приоритет при отборе в резерв перед сотрудником с 10-летним стажем и средними показателями.</p>
<p>3.2. Индивидуализация программ развития под целевые должности</p> <p>Ответ на проблему: устраняет обезличенные и нерелевантные программы подготовки («год учили на курсах эффективного госслужащего... а нужны проекты!»)</p> <p>Ожидаемое влияние на ИИ: повышение результативности и социального эффекта (удовлетворенность резервистов). Цель ИИ: с 1,61 → 3,0+</p>	<p>Для каждого резервиста в Волгоградской области разрабатывается индивидуальный план развития резервиста, который: четко определяет конкретную целевую должность стратегической важности (например, начальник отдела цифровизации администрации Волгоградской области); выявляет дефициты компетенций для этой должности (сравнение текущего уровня резервиста с профилем целевой должности); включает конкретные мероприятия для закрытия дефицитов (стажировки на целевом месте / в смежных подразделениях; наставничество со стороны действующего руководителя целевого уровня; обучение (спец.курсы, МВА модули); участие в стратегических проектах в роли заместителя / куратора). Имеет четкие сроки и измеримые контрольные точки.</p> <p>Финансирование: закрепление гарантированного бюджета на развитие резерва в региональном бюджете Волгоградской области.</p>
<p>3.3. Введение гарантий назначений и мониторинга эффективности</p> <p>Ответ на проблему: преодолевает отсутствие перспектив у резервистов («вечный резерв») и недоверие руководства к резерву как источнику кадров («80% назначений внешние»)</p> <p>Ожидаемое влияние на ИИ: повышение результативности, экономичности (окупаемость инвестиций в резерв) и социального эффекта. Цель ИИ: с 1,61 → 3,0+</p>	<p>Установление в региональном стандарте СУЧР Волгоградской области нормы: не менее 60% вакансий на ключевые стратегические должности (список утверждается Губернатором) замещаются из стратегического кадрового резерва. Исключения – строго обоснованные.</p> <p>Мониторинг эффективности резерва: регулярный расчет ИИ практики «Кадровый резерв» по авторскому аппарату; отслеживание % назначений на целевые должности; оценка успешности работы назначенных резервистов через 6-12 мес. (достижение КРП, оценка 360°); измерение удовлетворенности резервистов (анкетирование). Публичная отчетность: ежегодный отчет Центра компетенций Волгоградской области о состоянии и эффективности резерва.</p> <p>Программа Волгоградской области: «Резерв будущего Волгоградской области»: фокус на подготовке лидеров для реализации приоритетов «Цифровой регион» и «Инновационный АПК», с обязательными стажировками в успешных ИТ-компаниях и агрохолдингах региона.</p>

<p>Направление 4: Интеграция программ развития персонала со стратегическими задачами (прямой ответ на проблемную зону «Разрыв между развитием и стратегией», ИИ=2,51 в Волгоградской области)</p> <p>Цель: сделать развитие персонала инвестицией в стратегическую результативность, а не тратой бюджета на нерелевантные формальные курсы</p>	
<p>4.1. Внедрение обязательных индивидуальных планов развития, увязанных со стратегией и оценкой</p> <p>Ответ на проблему: преодолевает фрагментарность и отсутствие связи развития со стратегией (только 22% респондентов в Волгоградской области имели индивидуальный план развития, увязанный со стратегией)</p> <p>Ожидаемое влияние на ИИ: повышение стратегической релевантности развития. Цель ИИ практики «Обучение персонала»: с 2,51 → 3,5+</p>	<p>Введение в Волгоградской области требования о 100% охвате руководителей и специалистов, участвующих в стратегических задачах, индивидуальными планами развития. Данный план должен: вытекать из результатов оценки стратегических компетенций и вклада (Направление 2); содержать конкретные цели развития, напрямую связанные со стратегическими целями подразделения / организации (например, «развить компетенцию «Управление проектами» до уровня Intermediate для эффективного участия в проекте модернизации МФЦ Волгоградской области»); включать конкретные мероприятия (обучение, наставничество, проектное задание) с сроками и ответственными; быть согласован с непосредственным руководителем и куратором по развитию. Цифровизация: Использование системы дистанционного обучения региона для управления ИПР, отслеживания прогресса.</p>
<p>4.2. Кардинальная переориентация программ обучения</p> <p>Ответ на проблему: преодолевает нерелевантность обучения (средний балл 2,8/5,0 в Волгоградской области, 57% руководителей считают обучение бесполезным для стратегии)</p> <p>Ожидаемое влияние на ИИ: рост стратегической релевантности и результативности обучения. Цель ИИ: с 2,51 → 3,5+</p>	<p>Смещение фокуса с обучения операционным навыкам и соблюдению регламентов (против коррупции, ИБ) на развитие стратегических компетенций (из модели, Направление 2): управление проектами и программами, стратегическое лидерство, Data-Driven Decision Making, Agile-методы в государственном управлении, цифровая трансформация услуг, клиентоориентированность и работа с жалобами, управление изменениями. Форматы: акцент на практико-ориентированные: кейс-стади (на реальных проблемах региона), деловые игры, стажировки, проектная работа, наставничество. снижение доли лекционных форматов. Поставщики: привлечение вузов (ВолГУ, ВолГТУ и др.), бизнес-тренеров с опытом в государственном секторе, консалтинговых компаний, практиков из успешных регионов / ведомств.</p> <p>Модуль «Data-Driven решения для повышения качества государственных услуг в ЖКХ Волгоградской области для руководителей ЖКХ: анализ данных по авариям сетей, жалобам граждан; разработка предложений по оптимизации на основе данных.</p>

<p>4.3. Развитие системы стратегического наставничества</p> <p>Ответ на проблему: обеспечивает практическую передачу знаний и навыков в контексте реальных стратегических задач, что невозможно в аудиторном обучении</p> <p>Ожидаемое влияние на ИИ: усиление результативности развития и социального эффекта (удовлетворенность, лояльность). Цель ИИ: с 2,51 → 3,5+</p>	<p>Создание в Волгоградской области программы прикрепления резервистов и перспективных сотрудников к опытным руководителям (топ-менеджерам, руководителям проектов), успешно реализующим стратегические инициативы.</p> <p>Задачи наставника: передача опыта управления стратегическими проектами; помощь в развитии стратегических компетенций; консультирование по сложным задачам; предоставление обратной связи; содействие в построении сети контактов.</p> <p>Мотивация наставников: доплаты, признание (конкурс «Лучший наставник Волгоградской области»), учет в системе оценки.</p>
<p>Направление 5: Формирование системы стратегической HR-аналитики и KPI (ответ на коренные причины: отсутствие HR-аналитики; подмена результативности отчетностью; дефицит data-driven решений)</p> <p>Цель: создать систему сбора, анализа и использования данных о человеческих ресурсах для принятия обоснованных стратегических решений и оценки реальной эффективности СУЧР</p>	
<p>5.1. Внедрение ключевых стратегических HR-метрик</p> <p>Ответ на проблему: ликвидирует принятие решений «на глазок» («нет данных... решения на глазок»)</p>	<p>Определение и регулярный сбор в Волгоградской области набора показателей, отражающих вклад СУЧР в стратегию: % сотрудников, подтвердивших ключевые стратегические компетенции (по уровням, по компетенциям из Модели); Интегральный Индекс (ИИ) эффективности практик СУЧР (по авторскому аппарату) для кадрового планирования, оценки, резерва, обучения, мотивации, подбора; ROI инвестиций в человеческий капитал (ROI обучения (прирост производительности / качества услуг или затраты), ROI кадрового резерва (эффективность назначенных резервистов или затраты на подготовку)); вовлеченность персонала (средний балл по шкале UWES-9 (динамика по подразделениям / организациям)); кадровые риски (текучесть на ключевых стратегических позициях, % сотрудников предпенсионного возраста на критических ролях, время закрытия стратегических вакансий); связь с социальной ответственностью: корреляция HR-показателей (например, % сотрудников с компетенцией «Клиентоориентированность») с индексом качества услуг / удовлетворенностью граждан (по опросам).</p>

<p>5.2. Создание регионального HR-дашборда          Ответ на проблему: преодолевает фрагментарность данных и отсутствие единой картины</p>	<p>Разработка и внедрение в Волгоградской области централизованной цифровой платформы (дашборда), агрегирующей данные из различных источников (кадровые системы госорганов, СДО, системы оценки, опросы, статистика услуг). Дашборд предоставляет: визуализацию ключевых HR-метрик в реальном времени; аналитику (тренды, сравнения между организациями / районами, выявление проблемных зон); прогнозные модели (например, риск ухода ключевых специалистов); возможность детализации данных до уровня конкретной организации / подразделения.          Доступ: топ-менеджерам региона, руководителям органов власти, HR-директорам.          Центр компетенций Волгоградской области – администратор дашборда.</p>
<p>5.3. Внедрение регулярного стратегического HR-мониторинга и отчетности          Ответ на проблему: заменяет культуру «отчетности вместо результата» («главный KPI – вовремя сдать отчет») на культуру data-driven управления, ориентированную на результат          Ожидаемое влияние на ИИ: повышение адаптивности (реакция на данные) и экономичности (оптимизация на основе анализа) всех практик СУЧР. Цель ИИ: рост среднего ИИ по всем практикам с 2,04 → 3.5+</p>	<p>Установление в Волгоградской области обязательной процедуры: 1. Ежеквартальный мониторинг: сбор ключевых HR-метрик, анализ динамики, выявление отклонений. 2. Ежегодный стратегический HR-отчет: глубокий анализ эффективности СУЧР в регионе на основе данных дашборда, расчета ИИ, результатов аудитов. Отчет включает: оценку вклада СУЧР в достижение стратегических целей региона; выявление ключевых кадровых рисков и возможностей; рекомендации для руководства региона и государственных органов.          Презентация отчета: Губернатору ВО, региональному правительству, руководителям ключевых ведомств.</p>

Источник: составлено автором

Данный комплекс представляет собой не набор разрозненных идей, а целостную программу трансформации СУЧР, способную разорвать замкнутые круги неэффективности и превратить человеческие ресурсы в ключевой стратегический актив государственного сектора Волгоградской области, с высоким потенциалом тиражирования на другие регионы России.

Успешная реализация предложенного комплекса мер требует соответствующей надежной организационной инфраструктуры и методической базы. Детализируем три ключевых механизма, обеспечивающих практическую применимость модели на региональном уровне.

1. Разработка и внедрение региональных стандартов СУЧР.
2. Создание Центра компетенций по СУЧР.
3. Формирование системы подготовки и переподготовки кадров.

Разработка и внедрение региональных стандартов СУЧР необходимы для создания единой нормативно-методической основы для трансформации СУЧР в государственных организациях региона, с учетом требований авторской модели и комплекса мер. Для этого в Волгоградской области необходимы следующие конкретные действия.

1. Разработка «Стандарта СУЧР Волгоградской области» – документа, утверждаемого Постановлением Губернатора или Правительства Волгоградской области и включающего:

- обязательные принципы: стратегическая интеграция, опережающее развитие, адаптивность, социальная ответственность;
- требования к процессам: стратегическое планирование (методика прогнозирования кадровых потребностей (на 3-5 лет), шаблон кадрового плана с обязательными разделами по привязке к КРІ национальных проектов и региональных стратегий (см. Направление 1 в таблице 12); оценка (перечень обязательных стратегических компетенций (из Модели Направление 2), требования к системе оценки (компетенции + вклад через каскадированные КРІ), правила увязки результатов с индивидуальным планом развития, мотивацией и карьерой); кадровый резерв (критерии отбора (потенциал > стаж), требования к

индивидуальному плану развития резервиста, минимальный % назначений на ключевые позиции из резерва (60%), процедуры мониторинга эффективности резерва (ИИ практики, % назначений, успешность)); развитие (требования к индивидуальному плану развития для целевых групп (связь со стратегией и оценкой), минимальная доля программ, направленных на развитие стратегических компетенций (70%), требования к форматам (практико-ориентированность)); HR-аналитика (перечень обязательных стратегических HR-метрик (% сотрудников со стратегическими компетенциями, ИИ всех практик, ROI обучения / резерва, UWES-9, время закрытия страт. вакансий), требования к частоте сбора и отчетности);

– критерии эффективности: прямое использование авторского Интегрального Индекса (ИИ) практик СУЧР как ключевого KPI; установление целевых значений ИИ (например, ИИ кадрового планирования  $\geq 3,5$  к 2027 г. для всех крупных государственных организаций Волгоградской области);

– ответственность и отчетность: закрепление персональной ответственности руководителей государственных органов за внедрение Стандарта и достижение целевых ИИ. Формат и периодичность отчетности (ежеквартальный мониторинг ключевых метрик, ежегодный отчет об ИИ практик).

Разработка «Стандарта СУЧР Волгоградской области» должна быть проведена экспертной рабочей группой при будущем Центре компетенций Волгоградской области с привлечением ученых (ВолГУ, РАНХиГС и др.), HR-директоров, топ-менеджеров государственного сектора Волгоградской области, представителей контрольно-счетной палаты Волгоградской области. Срок: 6 месяцев. Апробация Стандарта в 3-5 «флагманских» государственных организациях Волгоградской области в течение 1 года перед тотальным внедрением.

Разработка и внедрение региональных стандартов СУЧР преодолевает фрагментарность и разношерстность подходов к СУЧР в разных ведомствах региона, а также формализует требования к преодолению проблемных зон (формализм, отсутствие оценки вклада, неэффективность резерва) и обеспечивает

единую систему измерения через ИИ. Стандарт – первый в РФ документ регионального уровня, системно интегрирующий принципы стратегического СУЧР, авторский критериальный аппарат (ИИ) и требования к HR-аналитике.

2. Разработка и распространение Центром компетенций Волгоградской области методических рекомендаций (обязательны для всех государственных организаций региона) по внедрению Стандарта – практических руководств по каждому блоку Стандарта:

- методических рекомендаций по стратегическому кадровому прогнозированию (методы, инструменты, примеры расчетов для Волгоградской области);

- методических рекомендаций по разработке и внедрению модели стратегических компетенций (шаблоны профилей, описание индикаторов);

- методических рекомендаций по проведению оценки (сценарии ассессмент-центров для госслужащих Волгоградской области, алгоритм установления каскадированных KPI);

- методических рекомендаций по формированию и развитию кадрового резерва (регламент отбора, шаблон ИПР резервиста, кейсы программ подготовки);

- методических рекомендаций по построению системы HR-аналитики (требования к данным, инструкции по расчету ИИ, ROI, метрик вовлеченности).

Целью создания Центра компетенций по СУЧР является учреждение постоянно действующего регионального органа – драйвера трансформации СУЧР, методологического хаба и центра контроля качества. Организационно-правовая форма и подчиненность Центра компетенций по СУЧР может быть представлена в 2 вариантах.

1. Государственное автономное учреждение (ГАУ) «Центр СУЧР Волгоградской области», подведомственное Администрации Губернатора Волгоградской области. Обеспечивает максимальную независимость и стратегический уровень.

2. Структурное подразделение (департамент или управление) в составе Администрации Губернатора. Требует меньше ресурсов на создание, но может ограничить независимость.

Ключевые функции Центра компетенций по СУЧР сфокусированы на преодолении проблемных зон и рост ИИ и заключаются в следующем:

1. Методологическая поддержка и консалтинг:

– помощь государственным органам Волгоградской области во внедрении Стандарта СУЧР и конкретных мер (разработка кадровых планов, внедрение оценки, формирование резерва);

– консультирование по расчету и интерпретации ИИ практик СУЧР;

– разработка и актуализация методических рекомендаций.

2. Аудит и оценка эффективности СУЧР:

– проведение регулярного аудита практик СУЧР в государственных органах Волгоградской области (на основе Стандарта);

– расчет и мониторинг Интегрального Индекса (ИИ) для ключевых практик СУЧР по авторскому аппарату (ежегодно или раз в полгода), формирование рейтингов организаций;

– подготовка ежегодного «Индекса стратегической зрелости СУЧР Волгоградской области» на основе агрегированных ИИ и других метрик.

3. Управление региональным HR-дашбордом:

– администрирование единой цифровой платформы (см. Направление 5);

– обеспечение сбора, валидации и визуализации данных;

– анализ данных и подготовка аналитических отчетов для руководства Волгоградской области.

4. Бенчмаркинг и распространение лучших практик:

– выявление и описание успешных кейсов внедрения СУЧР в государственном секторе Волгоградской области и других регионов;

– организация стажировок, семинаров, конференций для обмена опытом.

5. Координация обучения: организация программ подготовки в партнерстве с вузами и провайдерами.

6. Мониторинг реализации кадровой политики Волгоградской области: оценка достижения целевых показателей (% сотрудников с компетенциями, % назначений из резерва и др.).

Штатная структура Центра компетенций по СУЧР должна включать следующие должности.

1. Руководителя Центра компетенций: опытный HR-директор или топ-менеджер с подтвержденным опытом стратегического СУЧР, знанием специфики государственного сектора.

2. Эксперты-методологи: специалисты по стратегическому кадровому планированию, оценке компетенций, управлению резервом, HR-аналитике (включая владение методами расчета ROI, ИИ), обязателен опыт работы в консалтинге или крупных корпорациях;

3. Аналитики данных: специалисты по работе с большими данными, визуализации (Power BI, Tableau), статистическому анализу (корреляции, тренды).

4. IT-специалист: для поддержки и развития HR-дашборда.

5. Координаторы обучения: для организации программ подготовки.

В целом, Центр компетенций по СУЧР – не просто методический центр, а стратегический орган управления кадровым потенциалом региона с фокусом на результативность (ИИ) и аналитику, наделенный функциями аудита и контроля качества СУЧР.

Система подготовки и переподготовки кадров призвана ликвидировать выявленные дефициты компетенций у ключевых стейкхолдеров (топ-менеджмент, линейные руководители, HR-специалисты), препятствующие трансформации СУЧР. Целевыми программами для Волгоградской области (реализуемые Центром компетенций по СУЧР) могут быть следующие.

1. Для топ-менеджеров региона (Губернатор, Вице-губернаторы, министры, руководители крупных государственных учреждений региона) – программа «Стратегическое лидерство и управление человеческим капиталом в государственном секторе» (очно-заочный (модульный) формат, 72-100 час. с привлечение ведущих экспертов по государственному управлению и

стратегическому HR). Ключевые модули (ответ на выявленный дефицит стратегического HR-мышления): человеческий капитал как ключевой стратегический актив региона; связь кадровой политики с национальными целями и KPI национальных проектов; финансовая грамотность для руководителей: ROI инвестиций в развитие персонала и кадровый резерв; Agile-подход в управлении регионом: роль руководителя в гибкой адаптации команды; работа с HR-аналитикой и KPI: использование данных (ИИ практик, дашборд) для принятия кадровых решений», и др. Результат: понимание стратегической роли СУЧР, умение ставить кадровые цели (Уровень 2 модели), читать HR-аналитику, принимать решения на основе данных (ИИ, ROI).

2. Для линейных руководителей (начальники департаментов, управлений, отделов государственных органов региона) – программа «Эффективный руководитель в системе стратегического СУЧР» (практико-ориентированный тренинг, 40-56 час., акцент на кейсах из практики государственных органов региона). Ключевые модули (ответ на неумение управлять вкладом и развитием команды): постановка целей и KPI для команды в контексте стратегии подразделения и региона (каскадирование KPI); оценка стратегических компетенций и вклада подчиненных: практические инструменты (на основе Модели компетенций региона); развитие потенциала команды: составление и контроль исполнения индивидуальных планов развития, эффективное наставничество; мотивация сотрудников на достижение стратегических результатов: неденежные методы, признание вклада; вовлечение команды в изменения: коммуникация стратегии, преодоление сопротивления; базовый HR-аналитик для руководителя: интерпретация данных о команде (вовлеченность UWES-9, уровень компетенций). Результат: умение применять инструменты СУЧР (оценка, индивидуальный план развития, мотивация) для повышения вклада своей команды в стратегию.

3. Для HR-специалистов государственных организаций региона – программа «Стратегический HR бизнес-партнер в государственном секторе» (профессиональная переподготовка (250+ часов), очно-заочный формат,

сертификация по итогам). Ключевые модули (ответ на потребность в новых компетенциях HR): стратегическое кадровое планирование и прогнозирование: методы, инструменты, практика в регионе; разработка и внедрение модели стратегических компетенций: от теории к региональному стандарту; построение системы оценки: от оценки компетенций (ассесмент, 360°) к оценке стратегического вклада (KPI); управление стратегическим кадровым резервом: отбор, индивидуальный план развития, подготовка, мониторинг эффективности (ИИ); стратегическое обучение и развитие: дизайн программ под стратегические задачи, ROI обучения; HR-аналитика и дата-драйвен подход в государственном секторе: сбор данных, расчет ИИ, ROI, KPI, визуализация (дашборд); Agile HR: гибкие подходы к управлению персоналом в условиях изменений; внедрение Стандарта СУЧР региона: практика применения, аудит, отчетность. Результат: формирование корпуса сертифицированных стратегических HR бизнес-партнеров в государственном секторе региона, способных реализовывать авторскую модель и комплекс мер.

Предложенная целевая система обучения напрямую адресует выявленные в диагностике дефициты компетенций у разных категорий стейкхолдеров. Программы уникальны своей практической ориентацией на реалии государственного управления региона, использованием авторской модели и метрик (ИИ), и фокусом на стратегический уровень управления персоналом, а не операционный HR. Центр компетенций по СУЧР выступает координатором этого обучения, обеспечивая его соответствие задачам трансформации СУЧР в регионе.

Разработанные организационно-методические механизмы – Стандарт СУЧР региона, Центр компетенций по СУЧР и Система целевого обучения обеспечивают:

- единообразие и качество: через Стандарт, задающий обязательные требования и метрики (ИИ);
- экспертизу и драйв изменений: через Центр компетенций по СУЧР как методологический хаб, центр аудита (в т.ч. ИИ) и аналитики;

– компетентностную основу: через адресные программы обучения, ликвидирующие выявленные дефициты у топов, линейных руководителей и HR.

Предложенная структура (Стандарт + Центр компетенций + Обучение) является универсальной моделью организационного обеспечения, которая может быть адаптирована для любого субъекта РФ. Апробация в Волгоградской области станет пилотом для дальнейшего распространения.

Предложенные механизмы напрямую направлены на преодоление коренных причин кризиса СУЧР: отсутствия методологии, дефицита компетенций, подмены результативности отчетностью, и обеспечивают практическую реализуемость всего авторского комплекса рекомендаций.

Реализация предложенного комплекса мер обеспечит системную трансформацию СУЧР в государственном секторе, что подтверждается детальным прогнозом воздействия на проблемные зоны, количественными и качественными эффектами. Ниже представлена детализированная валидация подхода с привязкой к Волгоградской области.

Представим прогнозируемое воздействие на проблемные зоны и разрыв дисфункциональных петель. Так, механизм преодоления системных дисфункций предполагает следующее.

#### 1. Разрыв петли «Управленческий коллапс» (рисунок 7):

– точка разрыва 1: внедрение обязательного прогнозирования потребностей (мера 1.1 в таблице 12) устраняет формализм кадрового планирования. Пример Волгоградской области: Для проекта «Цифровой регион» заранее рассчитывается потребность в 150 data-аналитиках к 2027 г., а не составляется формальный Excel-отчет;

– точка разрыва 2: индивидуальные планы развития резервистов (мера 3.2) ликвидируют «нерелевантное обучение». Пример Волгоградской области: резервист на должность начальника цифрового отдела проходит стажировку в IT-компании и изучает управление IT-проектами вместо общих курсов;

– точка разрыва 3: гарантии назначений из кадрового резерва (60%) (мера 3.3) предотвращают «низкое качество назначений». Пример Волгоградской

области: 12 из 20 ключевых позиций в Делцифры региона замещаются подготовленными резервистами к концу 2026 г.;

– результат: превращение цикла в «Управленческую синергию»: качественное кадровое планирование → актуальные данные → объективная оценка → эффективное развитие → готовый кадровый резерв → успешные назначения → достижение КРІ.

## 2. Разрыв петли «Стратегическая слепота» (рисунок 8):

– точка разрыва 1: каскадирование КРІ до уровня сотрудника (мера 2.2) устраняет «отсутствие оценки вклада». Пример Волгоградской области: специалист МФЦ имеет КРІ «% удовлетворенных граждан» и «среднее время обработки заявки»;

– точка разрыва 2: индивидуальные планы развития, увязанные со стратегией (мера 4.1) ликвидируют «разрыв развития». Пример Волгоградской области: сотрудник Комитета ЖКХ региона изучает data-аналитику для оптимизации графиков ремонта сетей;

– точка разрыва 3: опережающее развитие компетенций (мера 4.2) предотвращает «неспособность к инновациям». Пример Волгоградской области: за 2 года до запуска «Умного города» 70% специалистов ЖКХ обучены работе с IoT-системами;

– результат: формирование цикла «Стратегической прозорливости»: оценка вклада → выявление дефицитов → целевое развитие → рост компетенций → решение сложных задач → проактивное планирование → обоснованная оценка.

В нижеприведенной таблице 13 представлены результаты оценки воздействия механизмов нейтрализации на выявленные проблемные зоны СУЧР.

Рассмотрим на примере Волгоградской области количественные и качественные эффекты от внедрения комплекса разработанных мер. В нижеприведенной таблице 15 представлены целевые показатели по завершении 3-летнего цикла внедрения мер.

Таблица 13 – Прямое воздействие механизмов нейтрализации на выявленные проблемные зоны

Проблемная зона	Механизм нейтрализации	Инструмент реализации в Волгоградской области
Формализм кадрового планирования	Привязка планов к КРІ стратегий; регулярный аудит	Стандарт СУЧР Волгоградской области; HR-дашборд с мониторингом ИИ
Отсутствие оценки вклада	Каскадированные КРІ; оценка стратегических компетенций	Модель компетенций Волгоградской области; система оценки вклада (мера 2.2)
Разрыв развития и стратегии	ИПР, увязанные со стратегией; обучение стратегическим компетенциям	Обязательные индивидуальные планы развития (мера 4.1); программы развития для цифровизации (мера 4.2)
Неэффективность кадрового резерва	Отбор по потенциалу; гарантии назначений (60%)	Программа «Резерв будущего Волгоградской области» (мера 3.3); мониторинг назначений через Центр компетенций по СУЧР
Низкая вовлеченность	Увязка работы со стратегией через КРІ; справедливая оценка мотивация	Внедрение UWES-9; корреляция КРІ сотрудника с качеством услуг

Источник: составлено автором

Таблица 14 – Целевые показатели по завершении 3-летнего цикла внедрения мер

1. Эффективность практик СУЧР (Интегральный Индекс – ИИ)				
Практика	Базовый уровень (2025 г.)	Цель (2028 г.)	Прирост	Механизм достижения
Кадровое планирование	2,13 (Ф)	3,7 (М)	+74%	Внедрение прогнозирования, привязка к КРІ национальных проектов (меры 1.1-1.2)
Стратегический кадровый резерв	1,61 (Ф)	3,2 (М)	+99%	Отбор по потенциалу, ИПР резервистов, 60% назначений (меры 3.1-3.3)
Обучение персонала	2,51 (Ф)	3,8 (М)	+51%	ИПР, фокус на стратегических компетенциях, наставничество (меры 4.1-4.3)
Мотивация персонала	1,93 (Ф)	3,3 (М)	+71%	Увязка премий с достижением КРІ и развитием компетенций (мера 2.3)
Средний ИИ	2,04 (Ф)	3,5 (М)	+72%	Системное внедрение всех мер
II. Развитие кадрового потенциала				
Показатель	Базовый уровень (2025 г.)	Цель (2028 г.)	Источник данных	
% руководителей с компетенцией «Управление изменениями»	15% (Ф)	55% (Э)	Реестр компетенций Центра компетенций ВО	
% сотрудников с цифровыми навыками	20% (Ф)	65% (М)	Результаты оценки Центра компетенций ВО	

% стратегических позиций, закрытых из резерва	18% (Ф)	60% (М)	Отчетность Центра компетенций ВО
Текущая кадровая на ключевых стратегических позициях	22% (Ф)	12% (М)	HR-дашборд ВО
<b>III. Вовлеченность и социальные эффекты</b>			
Показатель	Базовый уровень (2025 г.)	Цель (2028 г.)	Метод измерения
Уровень вовлеченности (UWES-9), средний балл	2,9/5,0 (Ф)	4,1/5,0 (Э)	Ежегодное анкетирование Центра компетенций ВО
Индекс качества государственных услуг в Волгоградской области (по шкале Росстата)	68 пунктов (Ф)	78 пунктов (Э)	Официальная статистика
% граждан, доверяющих местным органам власти	42% (Ф)	58% (Э)	Независимые соцопросы
Количество жалоб на качество услуг МФЦ региона (в год)	3 200 (Ф)	1,800 (Э)	Данные МФЦ ВО
<b>IV. Экономическая эффективность</b>			
Показатель	Базовый уровень (2025 г.)	Цель (2028 г.)	Расчетная формула
ROI программ обучения стратегическим компетенциям	0,8 (Ф)	2,3 (М)	Прирост производительности / Затраты на обучение
ROI кадрового резерва	0,7 (Ф)	1,9 (М)	Экономия на внешнем найме + Прирост эффективности назначенных / Затраты на резерв
Снижение затрат на исправление кадровых ошибок	15 млн. руб./год (Ф)	6 млн. руб./год (М)	АВС-анализ потерь

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

Источник: составлено автором

Среди качественных эффектов от внедрения комплекса разработанных мер, напрямую адресующих выявленные проблемные зоны и нацеленных на повышение Интегрального Индекса (ИИ) эффективности практик СУЧР, следует выделить следующие.

1. Формирование кадрового суверенитета – снижение зависимости от внешнего найма для ключевых позиций на 40%.

2. Рост репутации работодателя – вхождение 3 государственных организаций Волгоградской области в ТОП-50 рейтинга «Лучшие работодатели ЮФО».

3. Повышение адаптивности государственного аппарата – сокращение времени адаптации процессов к изменениям (например, санкционным ограничениям) с 8 до 3 месяцев.

4. Усиление инновационного потенциала – внедрение 15+ employee-driven инноваций в год (против 2-3 ранее) за счет вовлеченных сотрудников.

Ключевыми факторами тиражируемости мер выступают следующие.

1. Модульная архитектура – комплекс разделен на самостоятельные блоки:

– базовый модуль: Стандарт СУЧР + Центр компетенций + 3 ключевые программы обучения;

– отраслевые адаптеры: дополнения для здравоохранения, образования, ЖКХ (например, специфические компетенции для врачей или учителей);

– региональные настройки: корректировка целевых значений ИИ в зависимости от стартовых условий региона.

2. Универсальные метрики: Интегральный Индекс (ИИ) практик как кросс-региональный KPI; стандартизированный набор стратегических компетенций (с возможностью добавления 20% региональных); методика расчета ROI обучения и резерва.

3. Инфраструктурная поддержка: типовая структура Центра компетенций по СУЧР: Шаблон положения о Центре компетенций с вариативностью штатной численности (от 5 до 15 чел.); библиотека шаблонов: готовые регламенты для аудита, индивидуальных планов развития, оценки компетенций; цифровая платформа: облачная версия HR-дашборда с настраиваемыми модулями.

4. Пилотная валидация в Волгоградской области: на базе Волгоградской области будет отработана: методика адаптации Стандарта под региональные стратегии; модель расчета экономического эффекта; алгоритм подготовки кадров для Центра компетенций; результаты оформляются как «Тиражный пакет»

включающий: дорожную карту внедрения (18-36 мес.); калькулятор затрат / эффектов; базу успешных кейсов Волгоградской области.

Предлагаемый комплекс HR-технологий и обеспечивающих его организационных механизмов позволит трансформировать систему управления персоналом в государственном секторе, что подтверждается прогнозируемым ростом Интегрального Индекса эффективности всех ключевых практик до уровня 3,5+ и соответствующим улучшением качества государственных услуг.

Таким образом, проведенное исследование выявило глубокий системный кризис СУЧР в государственном секторе экономики России, характеризующийся пятью взаимосвязанными проблемными зонами, которые образуют самовоспроизводящиеся циклы неэффективности («Управленческий коллапс» и «Стратегическая слепота»). В ответ на эти вызовы разработан комплексный авторский подход, включающий: концептуальную модель оптимизации СУЧР, основанную на принципах стратегической интеграции (жесткая привязка к КРІ национальных проектов), опережающего развития компетенций (фокус на «навыках будущего»), гибкости и адаптивности (Agile HR-подход), социальной ответственности (ориентация на Public Value); пять приоритетных направлений реформ с 15 конкретными мерами, включая Data-driven прогнозирование кадровых потребностей, каскадирование стратегических КРІ до уровня сотрудника, гарантии назначений из резерва (60+%); организационные механизмы реализации (региональный стандарт СУЧР, Центр компетенций как «драйвер изменений», целевые программы обучения для 3 категорий стейкхолдеров). Ключевой ожидаемый эффект – трансформация человеческих ресурсов из источника уязвимости в стратегический актив, способный обеспечить достижение национальных целей развития России.

### 3.2 Обоснование целесообразности внедрения стратегических HR-технологий в государственных организациях региона

Для количественной оценки влияния предложенных HR-технологий (п. 3.1) на ключевые показатели эффективности управления персоналом и итоговые результаты деятельности государственных организаций применена комбинированная методология, интегрирующая:

- 1) имитационное моделирование (System Dynamics) для анализа динамики системных эффектов и разрыва дисфункциональных петель;
- 2) экспертные оценки (метод Дельфи) для валидации количественных параметров модели и прогноза качественных изменений.

Исходные эмпирические данные, заложенные в основу модели, получены в ходе диагностики, описанной в Приложении А, и обобщены в Приложении В. Для количественной оценки прогнозной динамики использована имитационная модель на платформе AnyLogic (System Dynamics), параметры которой откалиброваны по фактическим данным 2025 г. Верификация целевых показателей осуществлялась методом Дельфи (3 раунда, 15 экспертов; описание экспертной группы приведено в Приложении А).

Имитационная модель на платформе AnyLogic воспроизводит 5 проблемных зон СУЧР (рисунки 6-8) как взаимосвязанные запасы и потоки. Ключевыми переменными выступают: формализм\_планирования (0-5 баллов, исходно 2,13 по ИИ); уровень\_стратегических\_компетенций (% сотрудников, исходно 20%); эффективность\_резерва (ИИ, исходно 1,61); вовлеченность\_UWES (балл, исходно 2,9); достижение\_KPI (% от плана, исходно 65%).

В качестве уравнения влияния мер приведем пример кода в AnyLogic: if (внедрена\_мера\_1\_1) { // Прогнозирование потребностей Формализм\_планирования += 0.8 \* (5 - Формализм\_планирования) \* dt; Прирост\_компетенций = 0.15 \* Объем\_обучения \* Релевантность\_обучения;} if (внедрена\_мера\_3\_3) { // Гарантии назначений из резерва 60% Эффективность\_резерва = min(5, Эффективность\_резерва + 0.25 \*

Назначения\_из\_резерва);} Вовлеченность\_UWES = f(Достижение\_KPI, Справедливость\_оценки) \* 1.2; // Корреляция  $r=0.68$ .

Для реализации экспертного метода Дельфи (3 раунда) были привлечены 15 экспертов (руководители государственных организаций из 5 регионов РФ, HR-директора государственных корпораций, ученые). Им были поставлены задачи:

- оценка вероятности достижения целевых показателей (таблица 14);
- ранжирование мер по силе воздействия на системные дисфункции;
- прогноз социальных эффектов, не охваченных количественной моделью.

В результате применения указанных методов были получены следующие прогнозируемые результаты внедрения разработанных мероприятий по совершенствованию СУЧР в государственном секторе. В нижеприведенной таблице 15 раскрыто повышение стратегической релевантности HR-процессов.

Таблица 15 – Повышение стратегической релевантности HR-процессов

Индикаторы	Базовый уровень (2025 г.)	Прогноз (2028 г.)	Прирост	Драйверы изменений (меры из таблицы 12)
ИИ кадрового планирования	2,13 (Ф)	3,85 (М)	+80,7%	1.1 (прогнозирование), 1.2 (привязка к KPI)
ИИ оценки компетенций / вклада	1,98* (Ф)	3,70 (М)	+86,9%	2.1 (модель компетенций), 2.2 (каскад KPI)
% практик с ИИ $\geq$ 3.5	0% (Ф)	90% (М)	–	Все меры
Согласованность экспертов: 0,85 (коэффициент конкордации Кендалла подтверждает высокую степень согласия экспертов при оценке драйверов изменений (2-й раунд Дельфи)).				

*Примечание:* \*расчетный показатель на основе данных таблицы 6; (Ф) – фактические данные за 2025 г. (Приложение В, таблица 6); (М) – прогнозное значение, полученное на основе имитационной модели автора (AnyLogic, System Dynamics).

Источник: составлено автором

Механизм влияния выражается в ликвидации разрыва между стратегией и HR за счет каскадирования KPI национальных проектов на уровень сотрудника (мера 2.2), а также в росте на 40% использования стратегических профилей компетенций при подборе и оценке (меры 2.1, 4.1).

В нижеприведенной таблице 16 представлен рост результативности деятельности государственных организаций.

Таблица 16 – Рост результативности деятельности государственных организаций

Индикаторы	Базовый уровень	Прогноз	Прирост	Формула расчета в модели
Достижение KPI национальных проектов (%)	65 (Ф)	82 (М)	+17 п.п.	$KPI = 0,7 * \text{Компетенции} + 0,3 * \text{Вовлеченность}$
Скорость закрытия стратегических вакансий	120 дней (Ф)	45 дней (М)	-62.5%	Данные HR-дашборда (мера 5.2)
Потери от кадровых ошибок (млн руб./год)	15 (Ф)	4,2 (М)	-72%	Анализ инцидентов в ЖКХ/здравоохранении

*Примечание:* (Ф) – фактические данные за 2025 г. (экспертные интервью, отраслевая статистика, Приложение В); (М) – прогнозное значение, полученное на основе имитационной модели автора (AnyLogic, System Dynamics)

Источник: составлено автором

Экспертные выводы (в результате консенсуса 3-го раунда) следующие: снижение операционных потерь на 70% достижимо за счет устранения «стратегической слепоты» (петля на рис. 2.2.3). Ключевой фактор – внедрение data-driven решений (HR-дашборд, мера 5.2), сокращающее время принятия кадровых решений с 30 до 7 дней.

Важнейшим результатом трансформации СУЧР выступает не только рост внутренней эффективности HR-процессов, но и ее внешнее проявление – повышение качества взаимодействия государственных служащих с гражданами. Развитие у персонала компетенций, связанных с клиентоориентированностью, эмпатией и эффективной коммуникацией (в рамках мер 2.1, 2.2 и 4.2), непосредственно влияет на восприятие гражданами работы государственных учреждений. В нижеприведенной таблице 17 представлен прогноз улучшения социальных показателей, который напрямую коррелирует с запланированным ростом доли сотрудников, обладающих соответствующими компетенциями (с 35% до 65%).

Количественные данные, представленные в таблице 17, дополняются качественными изменениями, которые отражают глубинную трансформацию в отношении персонала к своей деятельности и восприятие этой деятельности гражданами. Рост вовлеченности и доверия обусловлен, прежде всего, внедрением прозрачных механизмов оценки и признания вклада сотрудников

(мера 2.3), а также формированием у служащих понимания социальной значимости их труда через развитие клиентоориентированных компетенций (меры 2.1, 4.2).

Таблица 17 – Улучшение социальных показателей в аспекте количественных изменений

Индикаторы	Базовый уровень	Прогноз	Прирост
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:* (Ф) – фактические данные за 2025 г.: вовлеченность – по данным анкетирования (N = 1250, Приложение В); качество услуг и доверие – по данным Росстата и независимых соцопросов; жалобы – по данным МФЦ Волгоградской области; (Э) – прогнозное значение на основе консенсуса экспертов (2-й раунд Дельфи, N = 15)

Источник: составлено автором

Экспертные оценки подтверждают, что именно эти HR-факторы являются драйверами наблюдаемых социальных эффектов. Так, улучшение социальных показателей в аспекте качественных эффектов, определенных в результате экспертного анализа, выражается в следующем.

1. Рост вовлеченности персонала рассматривается не как самостоятельное явление, а как интегрированный результат применения комплекса HR-технологий, направленных на повышение прозрачности и справедливости кадровых процессов, а также на усиление связи между индивидуальным вкладом сотрудника и стратегическими целями организации. Ключевую роль здесь играют:

- устранение ключевых демотивирующих факторов: несправедливая оценка (мера 2.3 → рост балла «Справедливость» с 1,8 до 3,5); непонимание стратегии (мера 2.2 → рост % сотрудников, видящих связь работы с целями, с 28% до 75%);
- экспертная оценка: «Повышение UWES-9 до 4,1 возможно при условии комплексного воздействия мер 2.2, 2.3 и 4.1» (эксперт №7, профессор РАНХиГС).

2. Повышение качества государственных услуг и рост доверия граждан напрямую обусловлены внедрением HR-технологий, ориентированных на формирование клиентоцентричных компетенций у персонала и увязку

результатов оценки с реальным вкладом в удовлетворенность потребителей услуг. Достижение этих эффектов обеспечивается следующими факторами:

- установление статистически значимой связи ( $r = 0,73$ ,  $p < 0,01$ ) между: % сотрудников с компетенцией «Клиентоориентированность» (рост с 35% до 65%); Индексом удовлетворенности граждан (рост с 68 до 78 пунктов);
- экспертная оценка: «Внедрение KPI «% удовлетворенных граждан» для рядовых специалистов (мера 2.2) – наиболее эффективный инструмент повышения качества услуг» (эксперт №3, HR-директор).

Верификация результатов моделирования выражена в следующем.

#### 1. Сценарный анализ в AnyLogic:

- оптимистичный сценарий: полное внедрение всех мер к концу 2026 г. → достижение 95% целевых показателей;
- пессимистичный сценарий: внедрение 50% мер → рост ИИ лишь до 2,8, вовлеченность – до 3,4;
- базовый сценарий (рекомендуемый): поэтапное внедрение → 100% достижение целей к 2028 г.

#### 2. Чувствительность модели:

- наибольшее влияние на результат имеют: скорость внедрения HR-аналитики (мера 5,2, вес 0,25); поддержка топ-менеджмента (корреляция с успехом мер:  $r = 0,81$ );
- критический параметр: сроки пересмотра кадровых планов – при сокращении цикла с 3 до 1 года ИИ растет на 22%.

Моделирование подтверждает, что предложенные мероприятия способны:

- 1) повысить стратегическую релевантность HR-процессов (рост среднего ИИ с 2,04 до 3,85);
- 2) увеличить результативность государственных организаций (рост достижения KPI национальных проектов до 82%);
- 3) улучшить социальные показатели (доверие граждан +16 п.п., вовлеченность +41,4%).

В нижеприведенной таблице 18 представлен сводный прогноз ключевых эффектов внедрения мероприятий.

Для количественного обоснования экономической целесообразности предложенных мероприятий применяется комбинированная методика, включающая следующее.

1. Анализ «затраты-выгоды» (Cost-Benefit Analysis):

- расчет чистого дисконтированного дохода (NPV);
- определение индекса рентабельности (PI);
- оценка срока окупаемости (Payback Period);
- учет временной стоимости денег (дисконтирование по ставке 10%, рекомендованной Минэкономразвития РФ для госпроектов).

2. Оценку предотвращенных потерь:

- количественное измерение ущерба от выявленных проблемных зон СУЧР (на основе эмпирических данных п. 2.2);
- моделирование снижения потерь после внедрения мероприятий.

Таблица 18 – Сводный прогноз ключевых эффектов внедрения мероприятий

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

*Примечание:* (Ф) – фактические данные, полученные в ходе анкетирования (N = 1250, Приложение В), 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

Для расчетов используются следующие формулы:

$$NPV = \sum (CF_t / (1 + r)^t) - \text{Initial Investment} \quad (1),$$

где:  $CF_t$  – денежный поток в году  $t$ ,  $r$  – ставка дисконтирования.

$$PI = \sum (CF_t / (1 + r)^t) / \text{Initial Investment} \quad (2),$$

$$\text{Годовой экономический эффект} = \text{Прямая экономия} + \text{Предотвращенные потери} - \text{Эксплуатационные затраты} \quad (3)$$

Произведем расчет затрат на реализацию предложенных мероприятий. Затраты (таблица 19) структурированы по трем категориям (данные для Волгоградской области на 2025-2028 гг.).

Таблица 19 – Затраты на реализацию предложенных мероприятий

Категория затрат	2025 г. (млн. руб.)	2026-2028 гг. (млн. руб./год)	Комментарий
1. Единовременные инвестиции:			
1.1. Разработка Стандарта СУЧР	5,0	–	Экспертные группы, апробация
1.2. Создание IT-инфраструктуры (HR-дашборд)	7,0	–	Платформа, интеграция с госсистемами
1.3. Внедрение системы оценки компетенций	8,0	–	ПО, настройка KPI-каскадинга
2. Эксплуатационные расходы:			
2.1. Центр компетенций (10 штатных единиц)	15,0	10,0	Зарплаты, ИТ-поддержка
2.2. Программы обучения (300 чел. / год)	5,0	5,0	Тренинги для топ-менеджеров, HR, руководителей
2.3. Поддержка кадрового резерва	10,0	10,0	Индивидуальные планы развития, стажировки
3. Административные расходы:	3,0	3,0	Координация, мониторинг
Итого за 2025 г.	53,0	–	–
Итого за 2026-2028 гг. (ежегодно)	–	28,0	–
Суммарные затраты за 4 года	137,0	–	–

Источник: составлено автором

Произведем расчет выгод и предотвращенных потерь. Так, выгоды разделены на прямые экономические эффекты и косвенные социально-экономические результаты (расчеты основаны на данных таблицы 14).

#### 1. Прямая экономия бюджетных средств:

– снижение затрат на исправление кадровых ошибок: годовой эффект: 15 млн. руб. (база) – 6 млн. руб. (цель) = 9 млн. руб./год.

– сокращение расходов на внешний найм: замена 60% ключевых позиций резервистами (экономия на рекрутинге):  $100 \text{ вакансий} \times 40\% \times 500 \text{ тыс. руб.} / \text{найм} = 20 \text{ млн. руб./год.}$

– оптимизация фонда оплаты труда: снижение текучести на стратегических позициях с 22% до 12%:  $500 \text{ позиций} \times 10\% \times 800 \text{ тыс. руб. (средняя ЗП)} \times 1,5 \text{ (коэффициент замены)} = 60 \text{ млн. руб./год.}$

## 2. Прирост эффективности использования бюджетных средств:

– ROI программ обучения: прирост:  $(2,3 - 0,8) \times 20 \text{ млн. руб. (бюджет на обучение)} = 30 \text{ млн. руб./год.}$

– ROI кадрового резерва: прирост:  $(1,9 - 0,7) \times 15 \text{ млн. руб. (затраты на резерв)} = 18 \text{ млн. руб./год.}$

Базовое значение ROI кадрового резерва (0,7) определено на основе отчетов Контрольно-счетной палаты Волгоградской области за 2024 г. и экспертного опроса руководителей кадровых служб (N = 12, глубинное интервью, п. 2.2). В существующей системе затраты на подготовку одного резервиста существенно превышают отдачу из-за низкой доли назначений (18%) и слабой целевой подготовки (таблица 6). Прогнозный рост ROI до 1,9 получен путем имитационного моделирования комплексного эффекта от внедрения мер 3.1-3.3 (отбор по потенциалу, индивидуальные планы развития, гарантии назначений на уровне не менее 60%). Совокупный экономический эффект включает три компонента:

– экономия на внешнем найме ключевых специалистов. При доле закрытия позиций из резерва, увеличенной с 18 до 60%, ежегодные затраты на рекрутинг сокращаются ориентировочно на 20 млн. руб. (см. расчет в п.3.2);

– прирост производительности назначенных резервистов. Целевая подготовка под конкретную должность сокращает период адаптации с 6 до 3 месяцев и повышает результативность в первые два года работы (прирост вклада в KPI оценивается в 18 млн. руб./год);

– снижение потерь от ошибочных назначений. Формальный подход к подбору кандидатов на ключевые посты в настоящее время приводит к потерям,

эквивалентным 15 млн. руб./год. Комплексная оценка потенциала (мера 3.1) снижает вероятность ошибки, сокращая эти потери на 72% (до 4,2 млн. руб./год, таблица 17).

Указанные компоненты агрегированы в модели и учтены в интегральном показателе ROI.

### 3. Предотвращенные потери (оценка по данным п. 2.2):

– потери от простоев из-за дефицита компетенций: снижение с 22% до 7% рабочего времени:  $10\ 000$  служащих  $\times$  15%  $\times$  250 дней  $\times$  5 000 руб./день = 18,75 млрд руб. → сокращение на 9,4 млрд. руб./год.

– потери от срыва стратегических проектов: внедрение 60% КРІ национальных проектов вместо 40%: эффект:  $0.2 \times 50$  млрд. руб. (бюджет национальных проектов в Волгоградской области) = 10 млрд. руб./год.

В нижеприведенной таблице 20 представлена итоговая годовая выгода (с 2026 г.).

Таблица 20 – Итоговая годовая выгода (с 2026 г.)

Источник выгоды	Сумма (млн. руб./год)
Прямая экономия	89,0
Прирост ROI	48,0
Предотвращенные потери	19 400,0
Всего	19 537,0

Источник: составлено автором

В нижеприведенной таблице 21 представлен расчет показателей экономической эффективности предложенных мероприятий в рамках денежных потоков для Волгоградской области.

Таблица 21 – Денежные потоки для Волгоградской области, млн. руб.

Год	Затраты	Выгоды	Чистый поток	Дисконтированный поток (r = 10%)
2025	53,0	0,0	-53,0	-48,2
2026	28,0	19 537,0	19 509,0	16 099,2
2027	28,0	19 537,0	19 509,0	14 635,6
2028	28,0	19 537,0	19 509,0	13 305,1

Источник: составлено автором

Произведем расчет следующих показателей:

$$1. NPV = -48,2 + 16\ 099,2 + 14\ 635,6 + 13\ 305,1 = 43\ 991,7 \text{ млн. руб.}$$

$$2. PI = (43\,991,7 + 53,0) / 53,0 = 830,5.$$

3. Срок окупаемости: 2026 г. (менее 1 года от старта реализации).

Бюджетная обоснованность для Волгоградской области представлена следующим образом:

1. Соотношение затрат и бюджетных возможностей:

– суммарные затраты (137 млн. руб.) составляют 0,15% от годового бюджета Волгоградской области (2024 г.: 91 млрд. руб.).

– ежегодные эксплуатационные расходы (28 млн. руб.) – 0,03% бюджета.

2. Источники финансирования:

– региональный бюджет (70%).

– федеральные гранты в рамках национального проекта «Производительность труда» (30%).

3. Влияние на бюджетную эффективность:

– сокращение непроизводительных расходов: до 12,4 млрд. руб./год (оптимизация затрат на ЖКХ, здравоохранение за счет компетентных кадров);

– рост доходов бюджета за счет повышения качества государственных услуг и привлечения инвестиций: +3,5% к налоговым поступлениям (оценка Комитета экономической политики и развития Волгоградской области).

Таким образом, для предложенных мероприятий:

1. Экономическая целесообразность подтверждается:

– положительным NPV (>40 млрд. руб.);

– высоким индексом рентабельности ( $PI > 800$ );

– сроком окупаемости менее 1 года после запуска мероприятий.

2. Бюджетная обоснованность демонстрирует:

– минимальную нагрузку на региональный бюджет (< 0,2% расходов);

– эффект мультипликатора: 1 руб. инвестиций генерирует 142 руб. совокупной выгоды;

– рейтинговый рост: повышение кредитного рейтинга Волгоградской области за счет снижения финансовых рисков.

3. Управленческое значение: реализация мероприятий переводит СУЧР из центра затрат в центр прибыли, обеспечивая стратегическую финансовую устойчивость региона.

В рамках масштабируемости на регионы РФ система предложенных мероприятий поддерживает тиражирование за счет универсального ядра и региональных адаптеров:

1. Ядро системы:

- методика расчета ИИ;
- базовая модель компетенций;
- алгоритмы HR-аналитики.

2. Инвариантные модули:

- программы обучения топ-менеджеров;
- стандарт аудита СУЧР.

Таким образом, проведенное исследование доказало высокую эффективность и практическую реализуемость предложенной системы мероприятий по совершенствованию СУЧР в государственном секторе. Стратегическая и социальная эффективность подтверждается: ростом интегрального индекса эффективности практик СУЧР с 2,04 до 3,5 баллов (+72%) в горизонте 3 лет; увеличением вовлеченности персонала (UWES-9) с 2,9 до 4,1/5,0 (+41%), удовлетворенности граждан услугами – с 42% до 58%; ускорением достижения КРІ национальных проектов на 25% за счет устранения «кадрового разрыва». Экономическая целесообразность предложенной системы мероприятий подтверждается: экстраординарной рентабельностью в результате анализа «затраты-выгоды» ( $NPV = 43,99$  млрд. руб. при ставке дисконтирования 10%; индекс прибыльности  $PI = 830,5$ ; срок окупаемости – менее 1 года после запуска); предотвращением потерь (сокращение ущерба от неэффективного управления на 9,4 млрд. руб./год; бюджетная нагрузка минимальна (0,15% расходов бюджета Волгоградской области) при мультипликативном эффекте 1:142).

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе решена актуальная научно-прикладная задача, имеющая существенное значение для развития теории и практики управления персоналом – обоснование и разработка комплекса теоретических положений, методических подходов и практических рекомендаций по совершенствованию системы СУЧР в организациях государственного сектора экономики России (на примере Волгоградской области).

Проведенный анализ эволюции теоретических подходов к управлению человеческими ресурсами позволил систематизировать основные школы и концепции: от классической теории организации труда (Ф. Тейлор, А. Файоль) и школы человеческих отношений (Э. Мэйо) до современных моделей СУЧР (Гарвардская и Мичиганская школы, концепции Д. Геста, Дж. Стори, М. Армстронга). Выявлено, что современная парадигма рассматривает человеческий капитал как ключевой источник конкурентных преимуществ, требующий стратегической интеграции всех аспектов работы с персоналом – отбора, обучения, мотивации и оценки.

В контексте адаптации универсальных HR-моделей к условиям государственного сектора уточнено понятие «управление развитием человеческих ресурсов», которое понимается как комплекс организационно-экономических мероприятий, направленных на совершенствование профессионального потенциала государственных служащих с целью повышения эффективности их деятельности и качества предоставления государственных услуг в условиях двойственной подотчетности и бюджетных ограничений.

На основе авторского комплексного методического подхода, включающего анализ документов, анкетирование (N = 1250), глубинные интервью (N = 45) и фокус-группы (N = 8), эмпирически выявлены и систематизированы пять устойчивых взаимосвязанных проблемных зон СУЧР в государственном секторе: формализм стратегического кадрового планирования (только 28% руководителей видят связь планов со стратегией); отсутствие системы оценки стратегических

компетенций и вклада (76% сотрудников никогда не оценивались по стратегическим компетенциям); слабая связь развития персонала со стратегическими задачами (средний балл релевантности обучения – 2,8 из 5); неэффективность системы стратегического кадрового резерва (67% резервистов не удовлетворены программами подготовки, доля назначений из резерва – 18%); низкий уровень вовлеченности персонала в стратегические изменения (лишь 19% сотрудников имеют уровень вовлеченности выше среднего по шкале UWES-9). Доказано, что данные проблемные зоны не изолированы, а образуют самовоспроизводящиеся дисфункциональные петли («Управленческий коллапс» и «Стратегическая слепота»), которые усиливают друг друга и приводят к хронической неспособности формировать кадровый потенциал, адекватный стратегическим вызовам.

Для количественной оценки эффективности практик СУЧР разработан и апробирован авторский критериальный аппарат, интегрирующий пять критериев: стратегическая релевантность, результативность, экономичность, адаптивность и социальный эффект. Весовые коэффициенты критериев определены методом анализа иерархий Т. Саати ( $CC = 0,08$ ), что подтверждает надежность инструмента. Интегральный индекс эффективности практик (ИИ), рассчитанный для Волгоградской области, показал критически низкий уровень: средний ИИ = 2,04 из 5. Наиболее деградировавшими признаны практика «Стратегический кадровый резерв» (ИИ = 1,61), «Система мотивации» (ИИ = 1,93), «Кадровое планирование» (ИИ = 2,13) и «Обучение персонала» (ИИ = 2,51). Установлено, что ключевыми причинами кризиса являются дефицит стратегического HR-мышления у руководства, отсутствие HR-аналитики и доминирование культуры «отчетности вместо результата».

В ответ на выявленный системный кризис разработана авторская концептуальная модель оптимизации системы СУЧР в государственном секторе, базирующаяся на четырех принципах: стратегическая интеграция – жесткая привязка всех HR-процессов к KPI национальных проектов и региональных стратегий; опережающее развитие компетенций – проактивное формирование

«навыков будущего» (цифровая грамотность, управление изменениями, клиентоориентированность); гибкость и адаптивность – внедрение элементов Agile HR (модульность программ, быстрая обратная связь); социальная ответственность – ориентация на создание общественной ценности.

Модель реализована в виде четырехуровневой структуры (стратегия государства/региона → стратегические цели СУЧР → оптимизированные HR-практики → ожидаемые результаты), обеспечивающей сквозную трассировку от национальных целей до конкретных кадровых решений. Для практической реализации модели предложен комплекс из 15 взаимосвязанных мер, сгруппированных в пять приоритетных направлений.

1. Стратегическое кадровое планирование – внедрение методик прогнозирования потребностей в компетенциях на 3-5 лет, привязка планов к KPI национальных проектов, ежегодный кадровый аудит.

2. Оценка компетенций и вклада – разработка унифицированной модели стратегических компетенций для региона, внедрение комплексной оценки (ассесмент-центры, 360°, каскадированные KPI), увязка результатов оценки с развитием и мотивацией.

3. Реформа кадрового резерва – отбор на основе потенциала (8 авторских критериев: интеллектуальные способности, самосознание, стратегическое мышление, эмоциональный коэффициент, установка на рост и др.), индивидуализация программ развития, введение гарантий назначений (не менее 60% ключевых позиций из резерва).

4. Интеграция развития со стратегией – обязательные индивидуальные планы развития (ИПР), увязанные со стратегией, переориентация обучения на стратегические компетенции, развитие системы стратегического наставничества.

5. HR-аналитика и KPI – внедрение ключевых стратегических HR-метрик (% сотрудников с компетенциями, ROI обучения, вовлеченность UWES-9, ИИ практик), создание регионального HR-дашборда, регулярный стратегический мониторинг.

Организационное обеспечение преобразований включает разработку регионального Стандарта СУЧР, создание Центра компетенций по СУЧР и реализацию целевых программ обучения для трех категорий стейкхолдеров (топ-менеджмент, линейные руководители, HR-специалисты).

С применением имитационного моделирования (System Dynamics в AnyLogic) и метода Дельфи доказана высокая результативность разработанного комплекса мер. Прогнозируется, что к 2028 г. в Волгоградской области будут достигнуты следующие целевые показатели: рост среднего интегрального индекса эффективности практик СУЧР с 2,04 до 3,85 (+88,7%); увеличение доли стратегических позиций, закрываемых из кадрового резерва, с 18% до 60%; повышение уровня вовлеченности персонала (UWES-9) с 2,9 до 4,1/5,0 (+41,4%); рост доли сотрудников, обладающих ключевыми стратегическими компетенциями (например, цифровыми навыками Advanced – с 20% до 65%); улучшение индекса качества государственных услуг (по данным Росстата) с 68 до 78 пунктов; повышение ROI инвестиций в развитие персонала с 0,8 до 2,3.

Анализ «затраты-выгоды» подтвердил экономическую целесообразность реализации мероприятий для Волгоградской области: чистый дисконтированный доход (NPV) при ставке 10% составил 43,99 млрд. руб., индекс рентабельности (PI) – 830,5, срок окупаемости – менее одного года. При этом бюджетная нагрузка минимальна (суммарные затраты за 4 года – 137 млн. руб., что составляет 0,15% годового бюджета региона). Качественными эффектами внедрения станут: формирование кадрового суверенитета региона, повышение адаптивности государственного аппарата к изменениям (санкции, новые технологии), усиление инновационного потенциала и рост доверия граждан к органам власти.

Разработанные модель и комплекс мер обладают высокой степенью тиражируемости благодаря модульной архитектуре, универсальному ядру (методика расчета ИИ, базовая модель компетенций) и пилотной валидации в Волгоградской области. Предложенные решения могут быть адаптированы для любого субъекта РФ с учетом региональной специфики.

Цель диссертационного исследования достигнута, поставленные задачи решены. Полученные научные и практические результаты вносят вклад в развитие теории и методологии СУЧР применительно к организациям государственного сектора, а также создают основу для дальнейших исследований в области совершенствования кадровой политики на региональном и федеральном уровнях.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ****Нормативные правовые акты**

1. Закон Волгоградской области от 28.12.2021 г. № 134-ОД «О Стратегии социально-экономического развития Волгоградской области (в ред. Закона Волгоградской области от 13.10.2023 №78-ОД). – URL: <https://docs.cntd.ru/document/578044892> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

2. Конституция РФ (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=2875&dst=100001#q9X9IJV2Uz8KgBkQ> (дата обращения: 20.12.2024). – Текст: электронный

3. Отчет о деятельности контрольно-счетной палаты Волгоградской области за 2024 г. (Постановление Волгоградской областной Думы от 17.04.2025 №12/622). – URL: <https://www.ksp34.ru/activity/annualReports/> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

4. Отчет о деятельности Контрольно-счетной палаты Москвы в 2024 г., итогах проведенных контрольных и экспертно-аналитических мероприятий. – URL: [https://www.ksp.mos.ru/activity/annual\\_report/](https://www.ksp.mos.ru/activity/annual_report/) (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

5. Отчет о деятельности Контрольно-счетной палаты Санкт-Петербурга за 2024 г. – URL: <https://ksp.org.ru/deyatelnost-organizatsii/otchet-o-rabote/> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

6. Отчет о работе Счетной палаты РФ в 2024 г. – URL: <https://ach.gov.ru/reports/39266?highlight-search-result=ОТЧЕТ&highlight-search-result=АУДИТ&highlight-search-result=ЭФФЕКТИВН&highlight-search-result=ГОСУПРАВЛЕН> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

7. Паспорт национального проекта (программы) «Производительность труда и поддержка занятости» (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018

№ 16) // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=319210&cacheid=872C83D7DF015737A21B911365DF760&mode=splus&rnd=5iUaqw#upvIJVTFuEGmXdB> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

8. План работы Министерства труда и развития кадрового потенциала Камчатского края на 2024 г. – URL: <https://kamgov.ru/agzanyat/plan> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

9. Постановление Правительства РФ от 09.10.2025 № 1572 «О государственном образовательном сертификате на дополнительное профессиональное образование государственного гражданского служащего Российской Федерации» // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=516270&dst=100013&field=134&rnd=5iUaqw#S4hAIJVQBPUt3tp4> (дата обращения: 08.01.2026). – Текст: электронный

10. Постановление Правительства Свердловской области от 28.06.2019 № 383-ПП «Об утверждении Стратегии промышленного и инновационного развития Свердловской области на период до 2035 года» (в ред. Постановлений Правительства Свердловской области от 27.09.2019 №618-ПП, от 01.07.2021 № 371-ПП, от 14.11.2024 №805-ПП). – URL: <https://docs.cntd.ru/document/561427349> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

11. Приказ Министра обороны РФ от 14.08.2017 № 495 (ред. от 23.11.2017) «Об утверждении Положения о кадровом резерве Министерства обороны РФ» (зарегистрировано в Минюсте России 06.09.2017 №48101) // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=285021&cacheid=FD1B30D870B1CCBA9C4085B6F195C8C5&mode=splus&rnd=5iUaqw#VcoIJVkrbK662pw> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

12. Приказ Минтруда России от 01.12.2017 № 825н (ред. от 20.05.2020) «Об утверждении Положения о кадровом резерве Министерства труда и социальной защиты РФ» (зарегистрировано в Минюсте России 12.03.2018 №50302) // СПС

«Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=355780&cacheid=D1370AAC1FCEAA304F5BE9266F1F350F&mode=splus&rnd=5iUaqw#WfRFIJVbSbqmrpKU> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

13. Приказ МЧС России от 06.09.2011 № 495 (ред. от 30.01.2012) «Об утверждении положений структурных подразделений центрального аппарата МЧС России» // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=234601&cacheid=49BCDA98AD048F4B8F4E2C1AB22813AD&mode=splus&rnd=5iUaqw#E87KIJV2rVAdIsM7> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

14. Приказ МЧС России от 29.12.2020 № 1026 (ред. от 18.08.2023) «Об утверждении Положения о Департаменте кадровой политики Министерства РФ по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий» // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=457188&cacheid=052B59DA1761AA1DFBE48FC6D40926E1&mode=splus&rnd=5iUaqw#4EZJIJvw22CLOv4> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

15. Распоряжение Правительства РФ от 06.05.2008 № 632-р (ред. от 10.03.2009) «О Концепции формирования в РФ электронного правительства до 2010 года» // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=86005&cacheid=67B5C49A9788BFA6D254BEE32436A594&mode=splus&rnd=5iUaqw#Nat9IJVVHzFbHNv> (дата обращения: 20.12.2024). – Текст: электронный

16. Трудовой кодекс РФ от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.12.2025, с изм. от 06.02.2026) // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=519026&dst=1000000001&cacheid=03122DA778>

40F87975AC89A089133BD2&mode=splus&rnd=5iUaqw#XQaElJVii7UqdqWR (дата обращения: 06.02.2026). – Текст: электронный

17. Указ Президента РФ от 01.03.2017 № 96 (ред. от 10.10.2024) «Об утверждении Положения о кадровом резерве федерального государственного органа, кадровом резерве органа публичной власти федеральной территории» // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=487902&cacheid=EE13F13E7373FAB53AAC3C142C443FC3&mode=splus&rnd=5iUaqw#MV5FIJVae5UXpXZS1> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

18. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=475991&dst=100127&field=134&rnd=5iUaqw#ZNNGIJV3kL98BjGC> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

19. Указ Президента РФ от 21.02.2019 №68 (ред. от 26.06.2023) «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих РФ» (вместе с «Положением о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих РФ») // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=450581&cacheid=F0DBFD5C164DC69F46EF0F9E159AE6F7&mode=splus&rnd=5iUaqw#DCEAIJVULYcj7lMq> (дата обращения: 20.12.2024). – Текст: электронный

20. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года» // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=357927&cacheid=CC3FB6CA6FEBA5542E836840E85CB2A2&mode=splus&rnd=5iUaqw#BdLGlJVELEcfdzBM1> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

21. Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ (ред. от 29.09.2025) «О системе государственной службы РФ» // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=515486&dst=1>

000 000001&cacheid=3794649BF055FBEDFB2D6099FD0F2517&mode=splus&rnd=5iUaqw#jIAEIJVK0798YEV14 (дата обращения: 30.09.2025). – Текст: электронный

22. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 28.12.2025) «О государственной гражданской службе РФ» // СПС «Консультант-плюс». – URL:

<https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=523293&dst=1000000001&cacheid=EB08DBCCC4F1A02FD10A268612D48F4F&mode=splus&rnd=5iUaqw#АксВlJVja5qYZth> (дата обращения: 30.12.2025). – Текст: электронный

23. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ (ред. от 13.07.2024) «О стратегическом планировании в РФ» // СПС «Консультант-плюс». – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=480785&cacheid=2E2A3D4EF5E2E8508C616240572E5963&mode=splus&rnd=5iUaqw#yXfПJVekT7wJeWu> (дата обращения: 11.11.2024). – Текст: электронный

#### **Диссертации, монографии, научные работы, статьи**

24. Айрапетян, А. А. Развитие системы управления персоналом в современных условиях / А. А. Айрапетян, С. А. Коробов // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах: сборник научных трудов 9-й Международной научно-практической конференции. – Курск: Финансовый университет при Правительстве РФ, Курский филиал, 2020. – С. 19-23. – Текст: непосредственный

25. Аксенов, А. Е. Кадровая политика в системе государственного управления: теоретический аспект / А. Е. Аксенов // Студенческий. – 2025. – № 15-3(311). – С. 10-12. – Текст: непосредственный

26. Анискин, М. И. Стратегический менеджмент / М. И. Анискин. – М.: Юнити, 2021. – 280 с. – Текст: непосредственный

27. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер.с англ., науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Еменко – М.: Экономика, 2020. – 512 с. – Текст: непосредственный

28. Балчат, Б. Б. А. Секторальные особенности управления социальным капиталом и место управления человеческими ресурсами в системе социального управления организациями / Б. Б. А. Балчат, И. А. Морозова // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 2. – С. 10-15. – Текст: непосредственный

29. 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. – 2025. – № 12(1). – С. 1271-1277. – Текст: непосредственный

30. Бахр, Х. Ш. Б. Совершенствование стратегического планирования и развития человеческих ресурсов в государственных организациях / Б. Х. Ш. Бахр // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты: сборник научных статей 15-й Международной научно-практической конференции. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – С. 59-64. – Текст: непосредственный

31. Бахр, Х. Ш. Б. Стратегическое управление человеческими ресурсами в контексте специфики организаций государственного сектора / Х. Ш. Б. Бахр // Экономика и предпринимательство. – 2025. – Vol. 19., №10. – С. 120-124. – Текст: непосредственный

32. 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. – Текст: непосредственный

33. 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 статей 15-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – С. 60-64. – Текст: непосредственный

34. 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: Юго-Западный государственный университет, 2022. – С. 76-79. – Текст: непосредственный

35. Бахр, Х. Ш. Б. Формирование эффективной системы управления талантами в организациях государственного сектора экономики России / Х. Ш. Б. Бахр // Экономика и предпринимательство. – 2025. – №10. – С.1221-1231. – Текст: непосредственный

36. Баязитова, Д. Б. Особенности профессионального развития государственных гражданских служащих в РФ: региональный аспект / Д. Б. Баязитова // Молодой ученый. – 2022. – № 52(447). – С. 84-88. – Текст: непосредственный

37. Белова, Н. П. Зарубежный опыт мотивации профессиональной деятельности государственных служащих / Н. П. Белова, О. Н. Мирошниченко // Вестник Российского университета кооперации. – 2019. – № 3(37). – С. 28-31. – Текст: непосредственный

38. Блауг, М. Экономическая теория марксизма / М. Блауг // Экономическая мысль в ретроспективе = Economic Theory in Retrospect. – М.: Дело, 1994. – 627 с. – Текст: непосредственный

39. Богдановская, Е. Г. Инновационное обновление управления профессиональным развитием государственных гражданских служащих в Брянской области / Е. Г. Богдановская // Вопросы науки и образования. – 2020. – № 7(91). – С. 101-116. – Текст: непосредственный

40. Борщевский, Г. А. Государственная служба / Г. А. Борщевский. – М.: ЮРАЙТ, 2024. – 480 с. – Текст: непосредственный

41. Борщевский, Г. А. Современные приоритеты профессионального развития государственных гражданских служащих / Г. А. Борщевский,

Н. Н. Калмыков // *Ars Administrandi* (Искусство управления). – 2017. – Т.9, №4. – С. 550-569. – Текст: непосредственный

42. Бузина, А. А. Внутренний маркетинг как инновационный инструмент управления человеческими ресурсами организаций здравоохранения / А. А. Бузина, Н. В. Еремин, О. С. Пескова // *Управление. Бизнес. Власть*. – 2017. – № 5(14). – С. 98-102. – Текст: непосредственный

43. Бухвальд, Е. М. Основы государственной политики в сфере стратегического планирования: нерешенные проблемы / Е. М. Бухвальд // *Вестник Института экономики Российской академии наук*. – 2022. – № 1. – С. 32-49. – Текст: непосредственный

44. Бырка, С. Влияние человеческого капитала на эффективность развития предприятия / С. Бырка, М. А. Петрова, Н. О. Могхарбел, Г. С. Мерзликина // *Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике: сборник материалов XXII ежегодного открытого конкурса научно-исследовательских работ студентов и молодых ученых в области экономики и управления «Зеленый росток» с итоговым этапом в форме Всероссийской (национальной) научной конференции*. – Волгоград: Изд-во ВолГГТУ, 2022. – С. 18-20. – Текст: непосредственный

45. Вакарев, А. А. Сельское хозяйство Волгоградской области через призму глобальной проблемы борьбы с голодом / А. А. Вакарев, Т. А. Дугина, И.А. Петерс, Х. Ш. Б. Бахр // *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. – 2025. – Т. 15, № 6А. – Текст: непосредственный

46. Волков, С. К. Дихотомия развития территорий: мнение горожан vs официальная стратегия / С. К. Волков, О. Е. Акимова, Д. П. Фролов // *Региональная экономика. Юг России*. – 2024. – Т. 12, №3. – С. 146-160. – Текст: непосредственный

47. Галанин, И. Эффективность системы управления персоналом / И. Галанин // *Бизнес идеи*. – 2019. – № 4. – С. 20-24. – Текст: непосредственный

48. Гришмановский, Д. Ю. Современные тенденции цифровизации процесса профессионального развития государственных гражданских служащих /

Д. Ю. Гришмановский, Д. Л. Авидзба // Эпоха науки. – 2024. – № 39. – С. 13-16. –

Текст: непосредственный

49. Дагаева, А. А. Цели и задачи государственной кадровой политики в сфере цифровой трансформации государственного управления / А. А. Дагаева // Миссия конфессий. – 2024. – Т. 13, № 6(79). – С. 106-118. –

Текст: непосредственный

50. Данилова, О. В. Российская практика взаимодействия государственных органов и крупных корпоративных структур / О. В. Данилова // Проблемы конфигурации глобальной экономики XXI века: идея социально-экономического прогресса и возможные интерпретации: сборник научных статей. – Краснодар: Научно-исследовательский институт экономики Южного федерального округа, 2018. – С. 24-32. – Текст: непосредственный

51. Дорофеев, В. Д. Управление персоналом / В. Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопап. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 338 с. –

Текст: непосредственный

52. Зинич, Л. В. Совершенствование системы профессионального развития государственных гражданских служащих / Л. В. Зинич, А. Р. Курманова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 11. – С. 104-108. –

Текст: непосредственный

53. Золотогоров, В. Г. Управление человеческими ресурсами организации / В. Г. Золотогоров. – Мн.: Книжный дом, 2018. – 448 с. – Текст: непосредственный

54. Зыбина, П. М. Кадровые технологии в государственном управлении / П. М. Зыбина // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: сборник научных статей по результатам III международной научно-практической конференции. – М.: МИРЭА, 2018. – С. 45-51. –

Текст: непосредственный

55. Иванцова, И. В. Внедрение новых инструментов управления на государственной службе / И. В. Иванцова // Достижение национальных целей устойчивого развития страны как условие повышения качества жизни населения: сборник научных статей по материалам Всероссийской научной студенческой

конференции. – Калуга: ИП Карпов А. Н., 2023. – С. 169-172. – Текст: непосредственный

56. Изибаева, В. П. Современные приоритеты кадровой политики в системе государственной гражданской службы / В. П. Изибаева // Вестник научных конференций. – 2025. – № 3-3(115). – С. 59-60. – Текст: непосредственный

57. Калиева, О. М. Факторы, влияющие на экономическую эффективность деятельности предприятия / О. М. Калиева, Н. В. Лужнова, М. И. Дергунова // Инновационная экономика: материалы международной научной конференции. – Казань: Бук, 2019. – С. 93-96. – Текст: непосредственный

58. Капустян, Л. А. Кадровая политика в условиях реализации клиентоцентричного подхода на государственной службе / Л. А. Капустян, Е. Н. Сабына, И. В. Стрижкина // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2024. – № 4. – С. 66-76. – Текст: непосредственный

59. Карапетян, Н. С. Трансформация компетенций государственных служащих в условиях развития цифровых технологий / Н. С. Карапетян, Е. Н. Каунов // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, №6. – С. 993-1010. – Текст: непосредственный

60. Картиева, Ю. С. Кадровые технологии в системе государственной службы: понятие, сущность, границы применения и использования / Ю. С. Картиева, Н. В. Ходыкова // Вестник Института комплексных исследований аридных территорий. – 2016. – № 2(33). – С. 18-21. – Текст: непосредственный

61. Кащеев, Р. О. Особенности кадровой политики в органах государственной власти / Р. О. Кащеев, Д.В. Резниченко // Диалог. – 2024. – № 1(27). – С. 59-60. – Текст: непосредственный

62. Клишина, М. А. Региональный подход к оценке эффективности государственных программ. Взгляд со стороны / М. А. Клишина, В.В. Михеев // Бюджет. – 2023. – № 5. – С. 38-42. – Текст: непосредственный

63. Кожанова, И. В. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих: прошлое, настоящее и будущее / И. В. Кожанова // Налоговое администрирование и профессиональное развитие государственных

служащих как инвестиции в будущее: материалы научно-практической конференции. – Нижний Новгород: Академия лидерства и администрирования бизнес-процессов ФНС России – Волга (Нижний Новгород), 2024. – С. 149-152. – Текст: непосредственный

64. Комиссаров, А. Г. Кадровые резервы в системе государственного управления: опыт и новые смыслы / А. Г. Комиссаров, И. Б. Шебураков // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2024. – № 1. – С. 7-38. – Текст: непосредственный

65. Копылов, А. В. Стратегическое мышление и стратегическая гибкость в свете развития современной экономики / А. В. Копылов, А. Ф. Московцев, П. В. Терелянский // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика: материалы 1-й Международной научно-практической конференции. – М.: Изд-во ГУУ, 2017. – С. 49-54. – Текст: непосредственный

66. Коробов, С. А. Развитие инноваций в системе управления персоналом современного предприятия / С. А. Коробов, М. Д. Гебель, С. И. Коробова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2023. – № 3(69). – С. 52-57. – Текст: непосредственный

67. Костикова, А. В. Моделирование информационной системы управления персоналом в условиях цифровой трансформации / А. В. Костикова, Н. Н. Скитер, И. А. Тарасова // Фундаментальные исследования. – 2019. – № 4. – С. 48-52. – Текст: непосредственный

68. Кошляева, Г. В. Роль современных информационных технологий в государственном управлении, цифровизация органов государственной власти / Г. В. Кошляева, Б. М. Помпаев, В. А. Гедерим // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 3(176). – С. 411-417. – Текст: непосредственный

69. Круглов, Д. В. Производительность труда как ключевой фактор экономического роста / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, Ю. В. Плакса // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 3. – С. 1137-1148. – Текст: непосредственный

70. Кувиков, Ф. В. Кадровый потенциал государственного управления и проблемы его совершенствования / Ф. В. Кувиков // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 2-2. – С. 214-217. – Текст: непосредственный

71. Кузнецова, В. Б. Управление персоналом / В. Б. Кузнецова. – М.: Бибком, 2019. – 912 с. – Текст: непосредственный

72. Кузнецова, Н. А. Роль цифровых технологий в кадровой политике государственной службы / Н. А. Кузнецова, И. Ю. Лупенко // Вестник науки. – 2025. – Т. 2, № 4(85). – С. 507-514. – Текст: непосредственный

73. Кукко, С. А. Роль кадровой политики в повышении эффективности государственного управления / С. А. Кукко, Д. К. Габидзашвили, С. Н. Сычанина // Журнал прикладных исследований. – 2024. – № S2. – С. 64-69. – Текст: непосредственный

74. Куликова, Д. Р. Открытое государственное управление и современная кадровая политика России / Д. Р. Куликова, Д. А. Захарова, Я. В. Ягупова // Вестник магистратуры. – 2025. – № 1-2(160). – С. 78-79. – Текст: непосредственный

75. Кулькова, И. А. Классификация токсичных практик управления персоналом в российских компаниях / И. А. Кулькова // Human Progress. – 2023. – Т. 9, №2. – С. 20. – Текст: непосредственный

76. Кулькова, И. А. Концептуальная модель повышения эффективности деятельности работников на основе персонифицированного подхода к развитию трудовых отношений / И. А. Кулькова, Н. А. Николаев // Экономика труда. – 2024. – Т. 11, № 9. – С. 1387-1400. – Текст: непосредственный

77. Кулькова, И. А. Оценка качества человеческих ресурсов региональной научно-образовательной экосистемы / И. А. Кулькова, Ю. А. Масалова // Экономика региона. – 2025. – Т. 21, № 4. – С. 1155-1171. – Текст: непосредственный

78. Курченков, В. В. Особенности развития человеческого капитала как основного элемента инновационного потенциала промышленного предприятия / В. В. Курченков, О. С. Макаренко // Вестник Дагестанского государственного

университета. Серия 3: Общественные науки. – 2024. – Т. 39, № 4. – С. 7-17. – Текст: непосредственный

79. Курченков, В. В. Человеческий капитал в структуре приоритетов социально-экономического развития региона / В. В. Курченков, Т. В. Коробкина, Ю. М. Азмина // Региональная экономика. Юг России. – 2017. – № 2(16). – С. 74-82. – Текст: непосредственный

80. Курченков, В. В. Значение и роль государственного сектора в развитии современной российской экономики / В. В. Курченков, О. С. Макаренко // Региональная экономика. Юг России. – 2020. – Т. 8, №2. – С. 16-24. – Текст: непосредственный

81. Липатова, К. В. Понятие и сущность государственного управления и государственной службы / К. В. Липатова // Студенческий вестник. – 2022. – № 27-2(219). – С. 52-53. – Текст: непосредственный

82. Ломоносова, Я. Г. Методика оценки результативности управления кадровым потенциалом государственной службы / Я. Г. Ломоносова, Ж. А. Мингалева // Первый экономический журнал. – 2024. – № 5(347). – С. 51-57. – Текст: непосредственный

83. Лукина, Е. Повышение эффективности производства / Е. Лукина. – М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2018. – 100 с. – Текст: непосредственный

84. Лызлова, П. С. Управление персоналом: новая реальность после пандемии COVID-19 / П. С. Лызлова, Н. О. Могхарбел, Г. С. Мерзликина // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике: Сборник материалов XXIII ежегодного открытого конкурса научно-исследовательских работ студентов и молодых ученых в области экономики и управления «Зеленый росток» с итоговым этапом в форме Всероссийской (национальной) научной конференции. – Волгоград: Изд-во ВолгГТУ, 2023. – С. 19-20. – Текст: непосредственный

85. Майклз, Э. Война за таланты / Э. Майклз; пер. с англ. Ю. Корнилович. – М.: МИФ, 2012. – 272 с. – Текст: непосредственный

86. Майоров, В. Д. Стратегии управления знаниями как нематериальными активами организации / В. Д. Майоров, А. Д. Кривошеев, М. К. Старовойтов // Актуальные проблемы функционирования и развития социально-экономических систем в условиях цифровой трансформации: теория и практика: сборник научных статей. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2020. – С. 84-90. – Текст: непосредственный

87. Маланин, А. С. Кадровые технологии на государственной гражданской службе как эффективный инструмент государственной кадровой политики / А. С. Маланин, И. В. Потанина // Регион: государственное и муниципальное управление. – 2019. – № 4(20). – С. 8. – Текст: непосредственный

88. Маркс, К. Капитал. Критика политической экономии / К. Маркс. – М.: Бомбора, 2022. – 512 с. – Текст: непосредственный

89. Маркс, К. Экономическо-философские рукописи 1844 г. / К. Маркс. – М.: АСТ, 2023. – 224 с. – Текст: непосредственный

90. Матвеева, Н. С. Профессиональное развитие государственных служащих: опыт европейских стран и США / Н. С. Матвеева // Финансовый журнал. – 2014. – № 4. – С. 155-162. – Текст: непосредственный

91. Морозова, И. А. Оптимизация кадровой работы некоммерческих организаций как условие обеспечения их конкурентоспособности / И. А. Морозова, А. С. Дмитриев // Современная конкуренция. – 2024. – Т. 18, № 2(98). – С. 27-38. – Текст: непосредственный

92. Мусинова, Н. Н. Формирование кадрового состава на государственной гражданской службе: современные подходы, зарубежный и отечественный опыт / Н. Н. Мусинова, О. Н. Любина // Вестник университета. – 2014. – № 7. – С. 68-72. – Текст: непосредственный

93. Национальная цифровая платформа объединит функции мессенджера, госуслуг и ID. – URL: <https://rg.ru/2025/06/18/messendzher-dlia-bezopasnosti.html> (дата обращения: 10.10.2024). – Текст: электронный

94. Негашев, Е. В. Управление персоналом организации / Е. В. Негашев. – М.: Инфра-М, 2020. – 186 с. – Текст: непосредственный

95. Овчинникова, И. В. Технологии оценки кадрового потенциала государственного муниципального управления / И. В. Овчинникова, Е. С. Куликова // Modern Science. – 2020. – № 11-2. – С. 162-164. – Текст: непосредственный

96. Петрова, С. А. Работа с кадровыми резервами государственной службы: отечественный и зарубежный опыт профессионального развития резервистов / С. А. Петрова, И. А. Ясинская, Ю. А. Алексеенцева // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 6(131). – С. 1383-1393. – Текст: непосредственный

97. Петровская, М. Управление персоналом / М. Петровская, Л. Васильева. – М.: КноРус, 2020. – 880 с. – Текст: непосредственный

98. Попкова, Е. Г. Корпоративная социальная ответственность при управлении человеческими ресурсами: опыт и перспектива Кузбасса / Е. Г. Попкова // Развитие производительных сил Кузбасса: история, современный опыт, стратегия будущего: международная научно-практическая конференция. – М.: РАН, 2024. – С. 426-429. – Текст: непосредственный

99. Правдин, А. А. Зарубежный опыт профессиональной подготовки государственных служащих / А. А. Правдин // Вестник экспертного совета. – 2016. – № 2(5). – С. 91-94. – Текст: непосредственный

100. Прусакова, М. Управление персоналом / М. Прусакова. – М.: Вершина, 2018. – 80 с. – Текст: непосредственный

101. Редкоус, В. М. О необходимости совершенствования государственной кадровой политики в Российской Федерации / В. М. Редкоус // Государственная служба и кадры. – 2025. – № 1. – С. 98-102. – Текст: непосредственный

102. Резникова, О. С. Современные методические аспекты системы профессиональной переподготовки кадров для отраслей экономики / О. С. Резникова, А. В. Ковтонюк // Экономическая среда. – 2025. – Т. 14, № 1. – С. 57-64. – Текст: непосредственный

103. Резникова, О. С. Трансформация трудовых ресурсов в сфере предоставления государственных услуг в условиях цифровизации /

О. С. Резникова, И. В. Цыганкова, И. М. Шаповалова // Сервис в России и за рубежом. – 2022. – Т. 16, № 2(99). – С. 101-111. – Текст: непосредственный

104. Сафонова, И. А. Кадровые технологии в управлении персоналом на государственной гражданской службе субъектов Федерации (на примере Москвы) / И. А. Сафонова, Т. И. Сигачева // Научный электронный журнал Меридиан. – 2020. – № 6(40). – С. 120-122. – Текст: непосредственный

105. Симонов, А. А. Привлечение молодых специалистов на позиции российской государственной службы как задача современной кадровой политики / А. А. Симонов // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 4. – С. 213-218. – Текст: непосредственный

106. Скворцов, Д. Е. Кадровые технологии в управлении персоналом на государственной службе / Д. Е. Скворцов // Академическая публицистика. – 2023. – № 2-1. – С. 322-331. – Текст: непосредственный

107. Смит, А. Теория нравственных чувств / А. Смит. – М.: АСТ, 2022. – 512 с. – Текст: непосредственный

108. Стоянова, Е. С. Стратегический менеджмент: российская практика / Е. С. Стоянова. – М.: Перспектива, 2018. – 268 с. – Текст: непосредственный

109. Стратегический менеджмент / Под ред. Г. Б. Поляка, И. А. Акодиса. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2021. – 518 с. – Текст: непосредственный

110. Стратегический менеджмент: теория и практика / Под ред. Е. С. Стояновой. – М.: Изд-во «Перспектива», 2018. – 656 с. – Текст: непосредственный

111. Сычанина, С. Н. Инновационные кадровые технологии на государственной службе: особенности и перспективы / С. Н. Сычанина, С. К. Бреусова, Р. В. Схабо // Управленческий учет. – 2024. – № 2. – С. 154-160. – Текст: непосредственный

112. Тумаева, Т. В. Кадровый потенциал государственного и муниципального управления / Т. В. Тумаева // Вестник науки. – 2025. – Т. 3, № 2(83). – С. 404-410. – Текст: непосредственный

113. Управление персоналом / Под ред. М. А. Поукока, А. Х. Тейлора; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 480 с. – Текст: непосредственный
114. Управление персоналом / Под ред. О.В. Юзова. – М.: МИСиС, 2021. – 520 с. – Текст: непосредственный
115. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 672 с. – Текст: непосредственный
116. Филинская, Н. О. Анализ реализации системы профессионального развития государственных гражданских и муниципальных служащих / Н. О. Филинская // Образование от «А» до «Я». – 2023. – № 5. – С. 111-117. – Текст: непосредственный
117. Фокин, К. Б. Управление кадровым резервом: теория и практика / К. Б. Фокин. – М.: ИНФРА-М. – 2024. – 278 с. – Текст: непосредственный
118. Цыганкова, И. В. Влияние цифровых сервисов на сферу труда и занятость населения / И. В. Цыганкова, О. С. Резникова, С. Ю. Цехла // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2025. – Т. 19, № 3. – С. 121-136. – Текст: непосредственный
119. Цыганкова, И. В. Трансформация сферы занятости в условиях «зеленого» перехода / И. В. Цыганкова, О. С. Резникова // Экономика и управление. – 2023. – Т. 29, № 6. – С. 670-679. – Текст: непосредственный
120. Шаховская, Л. С. Управление человеческими ресурсами / Л. С. Шаховская, И. А. Морозова, Е. Г. Гущина, О. С. Пескова. – М.: КноРус, 2021. – 148 с. – Текст: непосредственный
121. Шевлякова, И. И. Современная государственная кадровая политика / И. И. Шевлякова // Научное образование. – 2025. – № 2(29). – С. 141-144. – Текст: непосредственный
122. Шевякин, А. С. О влиянии инвестиционной поддержки на развитие трудового потенциала / А. С. Шевякин, Е. В. Скриплева, Т. А. Седых, К.И. Шашин // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2025. – № 2. – С. 268-273. – Текст: непосредственный

123. Шевякин, А. С. Современные подходы к категории трудового потенциала региона / А. С. Шевякин // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 10-1. – С. 139-143. – Текст: непосредственный

124. Шевякин, А. С. Направления развития трудового потенциала региона / А. С. Шевякин // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2025. – № 2. – С. 220-225. – Текст: непосредственный

125. Шовин, Н. С. Единая кадровая служба субъекта Российской Федерации как компонент современной государственной кадровой политики / Н. С. Шовин // Культура Мира. – 2024. – Т. 12, № 43(8). – С. 149-155. – Текст: непосредственный

126. Щукина, Н. В. Актуальность создания комфортной среды в моногородах (на примере Волгоградской области) / Н. В. Щукина, М. К. Беляев, В. А. Щукин // Прикладные экономические исследования. – 2023. – № S1. – С. 188-194. – Текст: непосредственный

127. Юхновец, Т. И. Представления руководителей о проблемах реализации государственной кадровой политики и путях их преодоления / Т. И. Юхновец // Личность: ресурсы и потенциал. – 2024. – № 2(22). – С. 26-37. – Текст: непосредственный

#### **Источники на иностранном языке**

128. Abdullahi M. Managing excesses in Nigerian civil service delivery: An appraisal of effectiveness and public policy regulatory mechanisms / M. Abdullahi, A. I. Chikaji // Nigeria Journal of Public Administration and Local Government. – 2020. – № xxi(1). – P. 36-47. – Текст: непосредственный

129. Abdullahi, M. Impediments to effective social service delivery in conflict affected communities: An assessment of training and development gaps among social workers in Gongulong community, Jere, Borno State, Nigeria / M. Abdullahi, B. Kanumbu // Journal of Governance and Development. – 2025. – № 21(1). – P. 66-80. – Текст: непосредственный

130. Aina, R. A. The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance / R. A. Aina, T. Atan // Sustainability. – 2020. – № 12(20). – P. 1-21. – Текст: непосредственный

131. Aloulou, W. J. Exploring the effects of entrepreneurial and digital orientations on the competitive advantage of saudi firms: Is strategic agility the missing link? / W. J. Aloulou, A. K. Alsadi, F. M. Ayadi // Administrative Sciences. – 2024. – № 14(11). – P. 306. – Текст: непосредственный

132. Aminu, A. A. Personnel and human resource management / A. A. Aminu. – Pyla Mak Press and Publishers Limited, 2020. – 120 p. – Текст: непосредственный

133. Anggriany, E. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Sistem Pengendalian Intern, Dan Inovasi Terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik / E. Anggriany // Jurnal Ekonomi Trisakti. – 2023. – № 3(1). – P. 1239-1246. – Текст: непосредственный

134. Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice / M. Armstrong. – Kogan Page Business Books, 2003. – 1024 p. – Текст: непосредственный

135. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management / M. Armstrong. – London: Kogan Page Publishers, 2024. – 360 p. – Текст: непосредственный

136. Barney, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage / J. B. Barney // Journal of Management. – 1991. – V. 17. – P. 99-120. – Текст: непосредственный

137. Barney, J. B. Gaining and sustaining competitive advantage. Upper Saddle River / J. B. Barney. – NJ: Prentice Hall, 2002. – 600 p. – Текст: непосредственный

138. Barney, J. B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy / J. B. Barney // Management Science. – 1986. – V. 32, № 10. – P. 1231-1241. – Текст: непосредственный

139. Becker, B. The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance / B. Becker, M. Huselid, D. Ulrich. – Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001. – 221 p. – Текст: непосредственный

140. Becker, G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education / G. S. Becker. – Chicago: University of Chicago Press, 1964. – 187 p. – Текст: непосредственный

141. Beer, M. Managing Human Assets / M. Beer, B. Spector, P. R. Lawrence. – Free Press, 1984. – 209 p. – Текст: непосредственный

142. Beer, M. The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role / M. Beer // Human Resource Management. – 1997. – № 36(1). – P. 49-56. – Текст: непосредственный

143. Blau, P. M. Exchange and power in social life / P. M. Blau. – New York: Routledge, 1986. – 372 p. – Текст: непосредственный

144. Collings, D. G. Strategic talent management: a review and research agenda / D. G. Collings, K. Mellahi // Human Resource Management Review. – 2009. – № 19(4). – P. 304-313. – Текст: непосредственный

145. Collins, R. Strategic training and development / R. Collins // Asia Pacific Journal of Human Resources. – 1991. – № 29(1). – P. 74-83. – Текст: непосредственный

146. Doz, Y. L. Strategically agile government / Y. L. Doz, M. Kosonen, P. Virtanen // In Farazmand A. (Ed.), Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance. – 2018. – P. 1-12. – Текст: непосредственный

147. Drucker, P. Management Challenges for the 21st Century / P. Drucker. – New York: Harper Collins, 1999. – 224 p. – Текст: непосредственный

148. Drucker, P. The Coming of the New Organization / P. Drucker // Harvard Business Review. – 1988. – № 66. – P. 45-53. – Текст: непосредственный

149. Drucker, P. The Practice Of Management / P. Drucker. – Allied Publishers, 1975. – 404 p. – Текст: непосредственный

150. Dyer, L. Toward a Strategic Perspective of Human Resource Management / L. Dyer, G. W. Holder // In Human Resource Management: Evolving Roles and Responsibilities. – Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies, 1988. – P. 1-46. – Текст: непосредственный

151. Dyer, L. Bringing human resources into the strategy formulation process / L. Dyer // *Human Resource Management*. – 1983. – № 22(3). – P. 257-271. – Текст: непосредственный

152. El-Ghalayini, S. Human resource management in public organizations: Transitioning from bureaucratic to performance-based practices / S. El-Ghalayini // *Public Management Review*. – 2017. – № 19(1). – P. 123-141. – Текст: непосредственный

153. Faeni, D. P. Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Era Digital / D. P. Faeni, A. A. Jumawan Yohanas, D. Adelia // *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan (JIMEK)*. – 2023. – № 3(3). – P. 196-206. – Текст: непосредственный

154. Fahim, M. Public sector reforms and private sector imitation: A critical analysis / M. Fahim // *International Journal of Public Sector Management*. – 2018. – № 29(3). – P. 200-218. – Текст: непосредственный

155. Faliza, N. Leadership dan Manajemen Talenta: Menginspirasi Kinerja Organisasi / N. Faliza, A. Gunawan, F. Usman. – Takaza Innovatix Labs, 2025. – 125 p. – Текст: непосредственный

156. Fayol, H. *General and Industrial Management* / H. Fayol. – London: Pitman, 1949. – 110 p. – Текст: непосредственный

157. Fombrun, C. *Strategic Human Resource Management* / C. Fombrun, N. Tichy, M. Devanna. – Wiley, 1984. – 499 p. – Текст: непосредственный

158. Fonseca, L. M. Leading Quality in the 21st Century: Profiles of Quality and Organizational Excellence Managers / L. M. Fonseca, J. P. Domingues // *Quality – Access to Success*. – 2017. – № 18. – P. 34-38. – Текст: непосредственный

159. Garavan, T. Strategic human resource development / T. Garavan // *Journal of European Industrial Training*. – 1991. – № 15(1). – P. 17-30. – Текст: непосредственный

160. Graham, H. T. *Human Resources Management* / H. T. Graham, R. Bennett. – Pitman, 1998. – 435 p. – Текст: непосредственный

161. Guest, D. E. Human resource management and industrial relations / D. E. Guest // *Journal of Management Studies*. – 1987. – № 24(5). – С. 503-521. – Текст: непосредственный

162. Guest, D. E. Human resource management and performance: a review and research agenda / D. E. Guest // *The International Journal of Human Resource Management*. – 1997. – № 8(3). – P. 263-276. – Текст: непосредственный

163. Guest, D. E., Using sequential tree analysis to search for «bundles» of HR practices / D. E. Guest, N. Conway, P. Dewe // *Human Resource Management Journal*. – 2004. – № 14(1). – С. 79-96. – Текст: непосредственный

164. Han, H. Servant leadership and project success: the mediating roles of team learning orientation and team agility / H. Han, X. Zhang // *Frontiers in Psychology*. – 2024. – № 15. – P. 1417604. – Текст: непосредственный

165. Harraf, A. Organizational agility / A. Harraf, I. Wanasika, K. Tate // *Journal of Applied Business Research (JABR)*. – 2015. – № 31(2). – P. 675-686. – Текст: непосредственный

166. Hodgkinson, G. P. Psychological foundations of dynamic capabilities: Reflexion and reflection in strategic management / G. P. Hodgkinson, M. P. Healey // *Strategic Management Journal*. – 2011. – № 32(13). – P. 1500-1516. – Текст: непосредственный

167. Hodgkinson, G. P. *The Competent Organization: A Psychological Analysis of the Strategic Management Process* / G. P. Hodgkinson, P. R. Sparrow. – Open University Press, 2002. – 412 p. – Текст: непосредственный

168. Huang, J. Discussion on the Current Situation and Improvement Path of Staff Training in Public Organizations / J. Huang // *Money China*. – 2022. – № 24. – P. 174-176. – Текст: непосредственный

169. Huda, S. Strategic human resource development in the context of organizational performance / S. Huga // *Journal of Business Research*. – 2014. – № 12(2). – P. 56-67. – Текст: непосредственный

170. Indrayani, N. Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Efektivitas Organisasi dan Kinerja Organisasi / N. Indrayani, T. Herlambang,

- N. N. P. Martini // RELASI Jurnal Ekonomi. – 2023. – № 19(2). – P. 268-281. – Текст: непосредственный
171. Järvi, K. The role of talent management in strategic renewal / K. Järvi, V. Khoreva // Employee Relations. 2020. – № 42(1). – P. 75-89. – Текст: непосредственный
172. Jiang, Y. Problems and Countermeasures of Staff Training in Public Organizations / Y. Jiang // Investment and Entrepreneurship. – 2024. – № 35(18). – P. 179-181. – Текст: непосредственный
173. Knies, E. People management in the public sector / E. Knies, P. L. M. Leisink // In C. J. Brewster & J. L. Cerdin (Eds.), Not for the Money: People Management in Mission-Driven Organizations. – Palgrave: Macmillan, 2017. – P. 15-46. – Текст: непосредственный
174. Knies, E. Strategic human resource management and public sector performance: Context matters / E. Knies, P. Boselie, J. Gould-Williams, W. Vandenabeele // The International Journal of Human Resource Management. – 2024. – № 35(14). – P. 2432-2444. – Текст: непосредственный
175. Korobov, S. A. The substance of a rational approach to entrepreneurship socio-economic development / S. A. Korobov, V. O. Moseiko, E. Yu. Marusinina // Contributions to Economics. – 2017. – № 9783319454610. – P. 207-223. – Текст: непосредственный
176. Legge, K. Human Resource Management: Rhetorics and Realities / K. Legge. – Macmillan Education UK, 2005. – 430 p. – Текст: непосредственный
177. Li, B. A Study on the Impact of Digital Transformation of Government Governance on the Efficiency of Public Services: Experience Data from the Information for People National Pilot Cities / B. Li, Y. Liu // Frontiers in Business Economics and Management. – 2024. – № 5. – P. 22-26. – Текст: непосредственный
178. Li, M. On how to do a good job of training to improve the quality of personnel in institutions / M. Li // Vitality. – 2024. – № 42(06). – P. 28-30. – Текст: непосредственный

179. Maslow, A. H. A Theory of Human Motivation / A. H. Maslow // Psychological Review. – 1943. – Vol. 50, № 4. – P. 370-396. – Текст: непосредственный

180. Mayo, E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 2004. – 204 p. – Текст: непосредственный

181. McGregor, D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – New York: McGraw-Hill, 1960. – 246 p. – Текст: непосредственный

182. Mitosis, K. D. Talent management in healthcare: A systematic qualitative review / K. D. Mitosis, D. Lamnisos, M. A. Talias // Sustainability. – 2021. – № 13(8). – P. 4469. – Текст: непосредственный

183. Moore, M. Creating Public Value: Strategic Management in Government / M. Moore. – London, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995. – 169 p. – Текст: непосредственный

184. Musgrave, A. Strategic HRD: Theory and practice for enhancing organizational effectiveness / A. Musgrave // International Journal of Human Resource Management. – 2018. – № 29(4). – P. 625-642. – Текст: непосредственный

185. Pollitt, C. Public management reform: A comparative analysis / C. Pollitt, G. Bouckaert. – Oxford University Press, 2017. – 345 p. – Текст: непосредственный

186. Purwanto, S. Manajemen Sumber Daya Manusia / S. Purwanto, S. Supangat, M. Esterina. – Yayasan Tri Edukasi Ilmiah, 2024. – 206 p. – Текст: непосредственный

187. Quinn, J. B. Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry / J. B. Quinn. – New York: Free Press; Toronto: Maxwell Macmillan Canada; New York: Maxwell Macmillan International, 1992. – 455 p. – Текст: непосредственный

188. Quinn, J. B. Strategic change: «Logical Incrementalism» / J. B. Quinn // Sloan Management Review. – 1978. – № 20(1). – P. 7-21. – Текст: непосредственный

189. Rainey, H. G. Understanding and managing public organizations / H. G. Rainey. – San Francisco: Jossey-Bass, 2009. – 324 p. – Текст: непосредственный

190. Santi, P. N. K. Pengaruh Kompetensi Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kontrak Dinas Perhubungan Kabupaten Buleleng / P. N. K. Santi, N. Suarmanayasa // Bisma: Jurnal Manajemen. – 2022. – № 8(1). – P. 10-16. –

Текст: непосредственный

191. Schultz, T. W. Investment in Human Capital / T. W. Schultz // The American Economic Review. – 1961. – Vol. 51, № 1. – P. 1-17. –

Текст: непосредственный

192. Singh, J. Organizational agility: What it is, what it is not, and why it matters / J. Singh, G. Sharma, J. Hill // Academy of Management Annual Meeting Proceedings. – 2013. – № 1. – P. 11813. – Текст: непосредственный

193. Smith, A. Wealth of Nations / A. Smith. – Wordsworth, 2012. – 974 p. – Текст: непосредственный

194. Sparrow, P. Globalization of HR at function level: four UK-based case studies of the international recruitment and selection process / P. Sparrow // The International Journal of Human Resource Management. – 2007. – № 18(5). – P. 845-867. – Текст: непосредственный

195. Sparrow, P. Globalizing Human Resource Management / P. Sparrow, C. Brewster, C. Chung. – Routledge, 2017. – 316 p. – Текст: непосредственный

196. Storey, J. Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review / J. Storey. – Oxford: Blackwell, 1992. – 324 p. – Текст: непосредственный

197. Storey, J. Human Resource Management: A Critical Text / J. Storey. – Thomson Learning, 2007. – 292 p. – Текст: непосредственный

198. Storey, J. New Perspectives on Human Resource Management / J. Storey. – Routledge, 1989. – 222 p. – Текст: непосредственный

199. Tang, G. Green human resource management practices: Scale development and validity / G. Tang, Y. Chen, Y. Jiang // Asia Pacific Journal of Human Resources. – 2018. – № 56(1). – P. 31-55. – Текст: непосредственный

200. Taylor, F. W. Shop Management / F. W. Taylor. – New York: Hive Publishing Company, 1982. – 222 p. – Текст: непосредственный

201. Taylor, F. W. The Principles of Scientific Management / F. W. Taylor. – New York: Norton, 1967. – 144 p. – Текст: непосредственный

202. Teece, D. J. Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty and entrepreneurial management in the innovation economy / D. J. Teece, M. A. Peteraf, S. Leih // California Management Review. – 2016. – № 58(4). – P. 1-33. – Текст: непосредственный

203. Tichy N., Strategic human resource management / N. Tichy, C. Fombrun, M. Devanna // Sloan Management Review. – 1982. – № 23(2). – P. 47-61. – Текст: непосредственный

204. Ulrich, D. Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results / D. Ulrich. – Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997. – 258 p. – Текст: непосредственный

205. Volkov, S. K. The smart city concept in Russia: problems of transition and humanization of the digital environment from the perspective of the quality of public administration / S. K. Volkov, I. A. Morozova, E. A. Gladkaya // International Journal for Quality Research. – 2023. – Vol. 17, № 2. – P. 387-404. – Текст: непосредственный

206. Wognum, A. Linking human resource development to organizational goals / A. Wognum, T. Lam // Journal of Human Resource Development. – 2000. – № 8(3). – P. 225-240. – Текст: непосредственный

207. Zhang, X. Optimization of pre-service training for career staff – a study based on competency theory / X. Zhang, J. Qu, X. Cao // China Personnel Science. – 2023. – № 4. – P. 8-21. – Текст: непосредственный

**ПРИЛОЖЕНИЯ**

### Программа эмпирического исследования

Для обеспечения валидности и надежности результатов диагностики ключевых проблемных зон СУЧР в государственном секторе экономики России, представленной в п.2.2 диссертационного исследования, разработан комплексный методический подход, основанный на триангуляции количественных и качественных методов сбора и анализа данных.

**1. Количественный этап: массовое анкетирование.** Основным методом сбора первичной количественной информации выступило стандартизированное анкетирование, проведенное в период с февраля по март 2025 г.:

– **объем и структура выборки.** Общий объем выборки составил 1 250 респондентов. Выборка является стратифицированной и репрезентативной, охватывая три уровня управления: федеральный (250 чел., 20%), региональный (600 чел., 48%, включая 150 чел. по Волгоградской области как пилотному региону) и муниципальный (400 чел., 32%). По категориям должностей структура распределилась следующим образом: руководители высшего звена – 100 чел. (8%), руководители среднего звена – 300 чел. (24%), рядовые специалисты – 750 чел. (60%), сотрудники кадровых служб – 100 чел. (8%). При доверительной вероятности 95% статистическая ошибка выборки не превышает  $\pm 2,7\%$ ;

– **методы сбора данных.** Сбор данных осуществлялся двумя способами: посредством онлайн-опроса – 70% респондентов, и путем раздачи бумажных анкет – 30% респондентов, преимущественно в удаленных районах. Всем участникам гарантировалась полная анонимность;

– **инструментарий.** В качестве основного инструмента использовалась авторская структурированная анкета, полный текст которой приведен в Приложении Б. Анкета состоит из пяти блоков, соответствующих диагностируемым проблемным зонам СУЧР (стратегическое кадровое планирование, оценка компетенций и вклада, развитие персонала, кадровый резерв, вовлеченность в стратегические изменения). Большинство вопросов предполагали оценку по 5-балльной шкале Лайкерта. Для измерения уровня

вовлеченности персонала применялась валидизированная Утрехтская шкала вовлеченности в работу, интегрированная в Блок 5 анкеты.

**2. Качественный этап: глубинные интервью и фокус-группы.** С целью получения детализированных качественных данных, раскрытия контекста и неформальных практик, а также обеспечения триангуляции результатов анкетирования были дополнительно проведены:

– **глубинные интервью** с ключевыми стейкхолдерами (N = 45): топ-менеджерами государственных органов, руководителями структурных подразделений, руководителями кадровых служб, членами стратегического кадрового резерва и внешними экспертами. Критерием отбора выступал опыт работы в государственном секторе свыше семи лет и вовлеченность в процессы СУЧР. Использовался полуструктурированный гайд, охватывающий все пять проблемных зон;

– **фокус-группы** (8 групп, общее количество участников N = 58), сформированные из рядовых специалистов, линейных руководителей, сотрудников кадровых служб и членов кадрового резерва регионального уровня. Сценарий фокус-групп включал метод кейс-стади, направленный на выявление коллективных представлений и институциональных барьеров.

**3. Методика расчета весовых коэффициентов.** Для определения весов критериев в авторском критериальном аппарате оценки эффективности практик СУЧР был применен модифицированный метод анализа иерархий (МАИ) Томаса Саати. В экспертную группу вошли 15 специалистов: руководители государственных органов уровня заместителя министра (5 чел.), HR-директора государственных учреждений (5 чел.) и ученые – доктора наук по менеджменту (5 чел.). Эксперты проводили попарное сравнение критериев по шкале от 1 до 9. Итоговый коэффициент согласованности по группе составил 0,08, что находится в пределах допустимого порога ( $\leq 0,1$ ) и свидетельствует о согласованности и надежности полученных весовых коэффициентов.

**Вопросы анкеты для диагностики ключевых проблемных зон СУЧР  
в государственном секторе экономики России**

**Социально-демографический блок:** должность, стаж, уровень управления, тип организации, регион.

**БЛОК 1: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

1. Знакомы ли Вы со Стратегией развития (Концепцией) Вашей организации? (Да / Нет / Затрудняюсь ответить)

*Если «Да» или «Затрудняюсь»:* Насколько понятны Вам ее основные цели и задачи? (1 – совсем не понятны, 5 – очень понятны)

2. Как бы Вы оценили связь ежегодных кадровых планов Вашего подразделения / организации со стратегическими целями? (1 – планы вообще не связаны со стратегией, 5 – планы полностью вытекают из стратегии)

3. Участвуете ли Вы лично в процессе обсуждения или формирования кадровых планов Вашего подразделения? (Да / Нет / Частично)

4. Учитываются ли в кадровом планировании будущие потребности организации (на 3-5 лет вперед), связанные с новыми задачами или изменениями? (1 – не учитываются совсем, 5 – учитываются в полной мере)

5. Насколько реалистичными, по Вашему мнению, являются текущие кадровые планы (по количеству персонала, требуемым компетенциям)? (1 – совершенно не реалистичны, 5 – полностью реалистичны)

6. Какие основные препятствия мешают эффективному стратегическому кадровому планированию в Вашей организации? (открытый вопрос)

**БЛОК 2: ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ И ВКЛАДА**

7. Проходили ли Вы за последние 3 года оценку (аттестацию, квалификационный экзамен), где оценивались компетенции, важные для будущего организации (например, стратегическое мышление, управление изменениями, цифровые навыки, инновационность)? (Да / Нет)

*Если «Да»:* Насколько полезной была эта оценка для Вашего развития? (1 – совершенно бесполезная, 5 – очень полезная)

8. Оценивался ли когда-либо Ваш конкретный вклад в реализацию стратегических проектов или инициатив организации (например, участие в национальных проектах, ключевых реформах)? (Да / Нет / Не знаю)

9. Если Ваш вклад оценивался, как использовались результаты этой оценки (выберите все подходящее):

- при планировании Вашего развития;
- при принятии решений о премировании/надбавках;
- при рассмотрении кандидатуры на повышение;
- для обратной связи;
- никак не использовались;
- другое (уточните).

10. Как бы Вы оценили влияние результатов регулярной оценки (аттестации) на Ваше профессиональное развитие и карьерные перспективы? (1 – никакого влияния, 5 – очень сильное влияние)

11. Насколько существующая система оценки помогает выявить сотрудников, способных внести вклад в достижение стратегических целей? (1 – совсем не помогает, 5 – отлично помогает)

### **БЛОК 3: СВЯЗЬ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА СО СТРАТЕГИЕЙ**

12. Имеете ли Вы Индивидуальный план развития? (Да / Нет)

*Если «Да»:* Насколько Ваш Индивидуальный план развития увязан со стратегическими целями Вашего подразделения или организации в целом? (1 – совсем не увязан, 5 – полностью увязан)

13. Как бы Вы оценили релевантность программ обучения и развития, предлагаемых в организации, стратегическим задачам, стоящим перед Вашим подразделением? (1 – обучение совершенно нерелевантно задачам, 5 – обучение полностью соответствует задачам)

14. Достаточно ли у Вас возможностей для развития именно тех компетенций, которые критически важны для будущего успеха Вашей организации? (1 – возможностей нет совсем, 5 – возможностей более чем достаточно)

15. Как часто Вы получаете поддержку от непосредственного руководителя в применении новых знаний и навыков, полученных в ходе обучения, для решения стратегических задач? (1 – никогда, 5 – постоянно)

16. Какие основные барьеры мешают Вам развивать компетенции, необходимые для вклада в стратегию организации? (открытый вопрос)

#### **БЛОК 4: ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КАДРОВОГО РЕЗЕРВА**

17. Осведомлены ли Вы о процедурах формирования стратегического кадрового резерва в Вашей организации? (Да / Нет / Частично)

18. Как бы Вы оценили объективность и прозрачность процедур отбора кандидатов в кадровый резерв? (1 – процедуры абсолютно необъективны и непрозрачны, 5 – процедуры полностью объективны и прозрачны)

19. [Для членов стратегического кадрового резерва] Как бы Вы оценили качество и полезность программ подготовки, предлагаемых Вам как члену резерва? (1 – программы очень низкого качества и бесполезны, 5 – программы очень высокого качества и полезны)

20. [Для членов стратегического кадрового резерва] Насколько индивидуализирована Ваша программа подготовки с учетом целевой должности и Ваших зон развития? (1 – программа совершенно не индивидуализирована, 5 – программа полностью индивидуализирована)

21. [Для членов стратегического кадрового резерва] Насколько Вы уверены в реальности Ваших перспектив назначения на целевую должность в ближайшие 3 года? (1 – совершенно не уверен(а), 5 – полностью уверен(а))

22. Как бы Вы оценили эффективность системы стратегического кадрового резерва в целом как инструмента закрытия ключевых вакансий, требующих

стратегического мышления? (1 – система совершенно неэффективна, 5 – система очень эффективна)

### **БЛОК 5: ВОВЛЕЧЕННОСТЬ В СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ**

23. Шкала UWES-9 (краткая Утрехтская шкала вовлеченности в работу):  
Пожалуйста, оцените, как часто Вы испытываете перечисленные ниже чувства по отношению к Вашей работе (1 – никогда, 2 – почти никогда, 3 – редко, 4 – иногда, 5 – часто, 6 – очень часто, 7 – всегда):

- на моей работе я чувствую себя полным энергии;
- моя работа вдохновляет меня;
- когда я работаю, я забываю обо всем на свете;
- я с энтузиазмом отношусь к своей работе;
- моя работа наполняет меня жизненной силой;
- я горжусь своей работой;
- я счастлив(а), когда интенсивно работаю;
- я полностью погружен(а) в свою работу;
- я готов(а) прилагать большие усилия для выполнения работы.

24. Насколько четко Вы понимаете, как Ваша личная работа и задачи Вашего подразделения способствуют достижению стратегических целей всей организации? (1 – совсем не понимаю, 5 – полностью понимаю)

25. Как бы Вы оценили качество коммуникации со стороны руководства организации относительно стратегических целей, изменений и их причин? (1 – коммуникация очень плохая, 5 – коммуникация отличная)

26. Насколько Вы готовы активно поддерживать и участвовать в стратегических изменениях, инициируемых руководством Вашей организации? (1 – совершенно не готов(а), 5 – полностью готов(а))

27. Что, по Вашему мнению, больше всего мешает сотрудникам Вашей организации быть вовлеченными в достижение стратегических целей? (открытый вопрос)

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

**Таблица В.1 – Ключевые результаты анкетирования по проблемным зонам СУЧР в государственном секторе (по данным опроса N = 1250, февраль – март 2025 г.)**

Ключевые индикаторы	Значение	Дополнительные данные
<b>Проблемная зона 1. Формализм стратегического кадрового планирования</b>		
Доля руководителей, оценивающих связь кадровых планов со стратегией на 4–5 баллов (из 5)	28%	62% респондентов указали, что планы разрабатываются изолированно кадровой службой; 41% руководителей считают планы нереалистичными
<b>Проблемная зона 2. Отсутствие системы оценки стратегических компетенций и вклада</b>		
Доля сотрудников, никогда не оценивавшихся по стратегическим компетенциям (стратегическое мышление, управление изменениями и др.)	76%	83% среди рядовых специалистов; 68% среди руководителей среднего звена; лишь 18% респондентов проходили оценку своего вклада в стратегические инициативы
<b>Проблемная зона 3. Слабая связь развития персонала со стратегическими задачами</b>		
Средний балл оценки релевантности обучения стратегическим задачам (по 5-балльной шкале)	2,8	Только 22% сотрудников имеют ИПР, четко увязанный со стратегией; 57% линейных руководителей считают обучение подчиненных бесполезным для решения стратегических задач
<b>Проблемная зона 4. Неэффективность системы стратегического кадрового резерва</b>		
Доля резервистов, неудовлетворенных качеством программ подготовки (оценка 1-2 балла из 5)	67%	48% членов стратегического кадрового резерва не видят перспектив назначения в ближайшие 3 года; 54% руководителей высшего звена не считают резерв основным источником закрытия ключевых вакансий
<b>Проблемная зона 5. Низкий уровень вовлеченности в стратегические изменения</b>		
Доля сотрудников с уровнем вовлеченности выше среднего (по шкале UWES-9)	19%	41% респондентов не могут четко сформулировать стратегические цели организации; 73% респондентов недовольны качеством коммуникации стратегии; корреляция понимания личного вклада в стратегию и уровнем вовлеченности: $r = 0,68$ ( $p < 0,001$ , сильная положительная связь)

Источник: составлено автором