Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal https://esj.today

2025, Том 17, № s5 / 2025, Vol. 17, Iss. s5 https://esj.today/issue-s5-2025.html

URL статьи: https://esj.today/PDF/33FAVN525.pdf

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:
Кузьмина, А. О. Особенности управления персоналом на государственной гражданской службе / А. О. Кузьмина // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s5. — URL: https://esj.today/PDF/33FAVN525.pdf.

For citation:
Kuzmina A.O. Features of personnel management in the state civil service. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(s5): 33FAVN525. Available at: https://esj.today/PDF/33FAVN525.pdf. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 331.108:352

Кузьмина Анастасия Олеговна
ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление»
Кандидат экономических наук
E-mail: aokuzmina@fa.ru

Особенности управления персоналом на государственной гражданской службе

Аннотация. Система государственного управления Российской Федерации переживает период фундаментальной трансформации, обусловленной необходимостью повышения эффективности деятельности органов власти, внедрением цифровых технологий в кадровые процессы и изменением требований к профессиональным компетенциям государственных гражданских служащих. Исследование посвящено комплексному анализу особенностей управления персоналом на государственной гражданской службе через призму теоретико-методологических подходов, нормативно-правового регулирования и современных практик кадрового менеджмента в органах публичной власти. Предметом исследования выступают теоретические основания, организационно-управленческие механизмы и специфические характеристики системы управления кадрами государственной гражданской службы в условиях цифровизации и реформирования государственного аппарата. Рассматриваются классические концепции управления человеческими ресурсами применительно к публичному сектору, теория бюрократии Макса Вебера, концепция нового государственного менеджмента, теория административной реформы, а также современные подходы к мотивации, оценке эффективности и профессиональному развитию государственных служащих. Анализируется эволюция системы государственной службы Российской Федерации от советской номенклатурной модели к современной профессиональной службе, основанной на принципах меритократии, открытости и результативности. Выявлены ключевые проблемы современной системы управления персоналом государственной службы, включающие недостаточный уровень материального стимулирования по сравнению с коммерческим сектором, формализацию процедур оценки и аттестации, ограниченные возможности карьерного роста, слабую связь между результатами труда и вознаграждением, а также низкий уровень цифровизации кадровых процессов. Систематизированы факторы эффективности управления персоналом государственной службы, объединенные в четыре группы: нормативно-правовые (законодательное регулирование служебных отношений, требования к квалификации), организационно-управленческие (структура кадровых служб, технологии подбора и оценки), мотивационные (системы оплаты труда, нематериальное стимулирование) и технологические (цифровизация процессов, автоматизация документооборота).

Ключевые слова: государственная гражданская служба; управление персоналом; кадровая политика; мотивация государственных служащих; профессиональное развитие; цифровизация кадровых процессов; оценка эффективности; компетенции государственных служащих; административная реформа

Введение

Система государственного управления Российской Федерации на современном этапе характеризуется масштабными процессами трансформации, направленными на повышение эффективности деятельности органов публичной власти, оптимизацию государственного аппарата и внедрение принципов результативного управления, при чем согласно данным Министерства финансов Российской Федерации по состоянию на середину 2019 года численность федеральных государственных гражданских служащих составила 603 тысячи человек, региональных гражданских служащих — 252 тысячи человек, а муниципальных служащих — 395 тысяч человек.[1] Современные исследования показывают, что эффективность государственного управления в значительной степени определяется качеством человеческого капитала органов власти, при чем проблема формирования профессионального, компетентного и мотивированного кадрового состава государственной службы приобретает стратегическое значение для обеспечения устойчивого социально-экономического развития страны [1].

Цифровая трансформация государственного управления создает новые возможности для оптимизации кадровых процессов в органах власти, при чем согласно исследованию McKinsey, проведенному в 2024 году, цифровизация процессов управления персоналом увеличивает производительность труда на двадцать-тридцать процентов, однако в России только сорок четыре процента компаний, включая государственные органы, активно используют искусственный интеллект в кадровых процессах по сравнению с шестьюдесятью пятью процентами в западных странах.[2] Исследование, проведенное специалистами в области цифровизации государственной службы, демонстрирует, что внедрение современных информационных систем в кадровые процессы позволяет автоматизировать рутинные операции, повысить прозрачность процедур отбора и оценки персонала, создать единое информационное пространство для профессионального развития государственных служащих [2].

Актуальность темы исследования определяется несколькими взаимосвязанными факторами, формирующими современный контекст управления персоналом государственной гражданской службы и требующими системного научного осмысления происходящих трансформаций. Во-первых, существующая система мотивации государственных служащих не в полной мере соответствует современным требованиям, при чем исследования показывают, что основным мотивом выбора карьеры на государственной службе является стабильность и защищенность рабочего места, которую отметили сорок три процента опрошенных, в то время как самореализацию считают важным фактором лишь сорок девять процентов, а продвижение по службе — сорок четыре процента респондентов [3].

Процессы профессионального развития государственных служащих требуют существенной модернизации, поскольку согласно Указу Президента Российской Федерации от 21 февраля 2019 года № 68 профессиональное развитие гражданского служащего должно осуществляться

[1] Минфин назвал общую численность чиновников в России. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.rbc.ru/society/23/09/2019/5d8868bb9a7947414a3753bd (дата обращения 01.10.2025).

[2] Основные тренды в современном управлении персоналом и кадровых процессов в 2025 году. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://empldocs.ru/hr-trendy-2025 (дата обращения 01.10.2025).

в течение всего периода прохождения государственной службы на системной основе, однако практика показывает недостаточную эффективность существующих программ повышения квалификации и их слабую связь с реальными потребностями государственных органов.[3]

Цифровизация государственного управления предъявляет новые требования к компетенциям государственных служащих, при чем согласно исследованию рынка технологий управления персоналом в России, объем рынка в 2024 году составил двести восемьдесят миллиардов рублей, показав рост в двадцать семь процентов по сравнению с 2023 годом, особенно в сегментах автоматизации подбора персонала и цифровизации документооборота, что свидетельствует о масштабной трансформации кадровых процессов.[4]

Объектом исследования выступает система управления персоналом государственной гражданской службы Российской Федерации как совокупность нормативно-правовых, организационных, методических и технологических элементов, обеспечивающих формирование, развитие и эффективное использование кадрового потенциала органов публичной власти.

Предметом исследования являются теоретико-методологические основы, нормативно-правовые механизмы, организационные практики и специфические характеристики управления персоналом на государственной гражданской службе в условиях административной реформы и цифровизации государственного управления.

Цель исследования — проведение комплексного анализа особенностей управления персоналом на государственной гражданской службе, выявление ключевых проблем кадрового обеспечения органов власти и обоснование направлений совершенствования системы управления человеческими ресурсами в публичном секторе.

Задачи исследования:

1. Проанализировать теоретико-методологические основы и эволюцию подходов к управлению персоналом государственной службы в контексте административных реформ и выявить специфику современного этапа развития системы государственной службы Российской Федерации.
2. Систематизировать ключевые проблемы управления персоналом государственной гражданской службы в области мотивации, профессионального развития, оценки эффективности и цифровизации кадровых процессов.
3. Обосновать направления совершенствования системы управления персоналом государственной службы с учетом зарубежного опыта, требований цифровой трансформации и специфики российской системы публичного управления.

Практическая значимость работы определяется возможностью использования результатов исследования для совершенствования нормативно-правовой базы государственной гражданской службы, разработки методических рекомендаций по организации кадровой работы в органах власти, проектирования эффективных систем мотивации и оценки результативности государственных служащих, формирования программ профессионального развития кадров государственной службы, а также внедрения цифровых технологий в практику управления персоналом государственного аппарата.

---

[3] Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ О государственной гражданской службе Российской Федерации. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения 01.10.2025).

[4] Рынок HR Tech в России: обзор 2025. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://companies.rbc.ru/news/Aif34QUUDR/ryinok-hr-tech-v-rossii-obzor-2025/ (дата обращения 01.10.2025).

1. Методы и материалы

Методологическую основу исследования составляют фундаментальные принципы системного подхода, позволяющие рассматривать управление персоналом государственной гражданской службы как сложную многоуровневую систему взаимосвязанных нормативно-правовых, организационных, методических и технологических компонентов. Теоретическим базисом выступают классические концепции государственного управления и управления человеческими ресурсами, включая теорию бюрократии Макса Вебера, теорию административного управления Анри Файоля, концепцию нового государственного менеджмента, теорию человеческого капитала Гэри Беккера и Теодора Шульца, теорию мотивации Абрахама Маслоу и Фредерика Герцберга, а также современные подходы к управлению персоналом в публичном секторе, разработанные отечественными и зарубежными исследователями.

В качестве основных методов исследования использован комплекс теоретических и эмпирических методов, включающий анализ нормативно-правовых актов, регулирующих государственную гражданскую службу Российской Федерации, контент-анализ научной литературы по проблематике управления персоналом государственной службы, компаративный анализ отечественных и зарубежных моделей организации государственной службы и управления кадрами в публичном секторе, метод систематизации и классификации для выявления и группировки особенностей и проблем управления персоналом государственной службы, а также методы обобщения статистических данных и результатов эмпирических исследований кадрового состава государственной службы.

Эмпирическую базу исследования составили данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации о численности и составе государственных гражданских служащих за период 2020–2024 годов, информация Министерства финансов Российской Федерации о численности работников федеральных государственных органов, материалы Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации по вопросам профессионального развития государственных служащих, результаты социологических опросов государственных служащих, проведенных научными организациями и образовательными учреждениями, а также данные исследований ведущих консалтинговых компаний по вопросам управления персоналом и цифровизации кадровых процессов.

Нормативно-правовую основу исследования составили Федеральный закон от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» в редакции 2024 года, Федеральный закон от 27 мая 2003 года № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации», Указ Президента Российской Федерации от 21 февраля 2019 года № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» в редакции от 26 июня 2023 года, Указ Президента Российской Федерации от 12 августа 2002 года № 885 «Об утверждении общих принципов служебного поведения государственных служащих», а также иные нормативные правовые акты, регулирующие вопросы прохождения государственной гражданской службы.

Информационной основой исследования послужили научные публикации в отечественных и международных журналах по вопросам государственного управления, управления персоналом и административной реформы: С.Р. Баисовой [4], М.Г. Гайдышевой [5], А.А. Долговой [6], С.А. Бреховой [7], А.А. Андрейчук [8], Д.О. Бойко [9], С.А. Хатукай [10], И.Н. Дышловой [11], монографии и учебные пособия по проблематике государственной службы и кадрового менеджмента в публичном секторе, материалы научно-практических конференций по вопросам совершенствования государственной службы, аналитические отчеты и обзоры консалтинговых компаний по тенденциям управления персоналом, а также материалы официальных сайтов органов государственной власти и специализированных информационных порталов по профессиональному развитию государственных служащих.

2. Результаты и обсуждение

Теоретико-методологические основы управления персоналом государственной гражданской службы формировались в течение длительного исторического периода под влиянием различных научных школ и концепций государственного управления, при чем каждый этап эволюции представлений о природе и функциях государственной службы привносил качественно новые элементы в понимание механизмов формирования, развития и эффективного использования кадрового потенциала органов публичной власти. Классическая теория бюрократии Макса Вебера, разработанная в начале двадцатого века, заложила фундаментальные основы профессиональной государственной службы, базирующейся на принципах рациональности, иерархичности, специализации, формализации служебных отношений и отбора кадров на основе профессиональной квалификации, при чем веберовская модель идеальной бюрократии предполагала четкое разделение должностных обязанностей, системную подготовку чиновников и продвижение по службе на основе профессиональных заслуг.[5]

Концепция нового государственного менеджмента, получившая развитие в восьмидесятых годах двадцатого века в странах англосаксонской правовой традиции, привнесла в теорию и практику управления персоналом государственной службы принципы и методы корпоративного менеджмента, включая ориентацию на результат, управление по целям, делегирование полномочий, внедрение систем оценки эффективности деятельности и гибких форм оплаты труда, связанных с результативностью работы, при чем реформы государственной службы в Великобритании, США и Германии продемонстрировали возможность повышения эффективности государственного управления за счет применения рыночных механизмов мотивации персонала и конкурентных принципов отбора кадров [12].

Современные подходы к управлению персоналом государственной службы характеризуются интеграцией различных теоретических концепций и практических инструментов, адаптированных к специфике публичного сектора, при чем особую актуальность приобретают концепция управления человеческим капиталом, рассматривающая государственных служащих как стратегический ресурс повышения эффективности государственного управления, теория организационной культуры, подчеркивающая значимость ценностей государственной службы и этических норм служебного поведения, а также концепция управления талантами, ориентированная на выявление, развитие и удержание высокопотенциальных кадров государственной службы [13].

Анализ эволюции системы государственной гражданской службы Российской Федерации демонстрирует постепенный переход от советской номенклатурной модели, основанной на партийно-государственном назначенчестве и идеологической лояльности, к современной профессиональной службе, базирующейся на принципах меритократии, открытости и результативности, при чем современный этап развития государственной службы начался с принятия в 2003 году Федерального закона «О системе государственной службы Российской Федерации» и Федерального закона в 2004 году «О государственной гражданской службе Российской Федерации», заложивших правовые основы профессиональной государственной службы и установивших требования к квалификации, порядок поступления на службу, прохождения и прекращения служебных отношений. Представленная в таблице 1 периодизация развития системы государственной службы России демонстрирует последовательную трансформацию подходов к формированию кадрового состава органов власти.

[5] Современные концепции управления персоналом. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.hr-director.ru/article/63450-red-qqq-17-m3-teorii-upravleniya-personalom (дата обращения 01.10.2025).

Таблица 1

Эволюция системы государственной гражданской службы Российской Федерации

Период	Характеристика системы	Принципы формирования кадров	Механизмы мотивации	Основные проблемы
1991–2003 гг.	Переходный период, формирование основ современной государственной службы	Смешанная модель номенклатурного отбора и конкурсного набора	Материальное стимулирование, социальные гарантии	Отсутствие единой правовой базы, коррупция, низкая престижность
2003–2010 гг.	Становление профессиональной государственной службы	Конкурсный отбор, квалификационные требования, формирование кадрового резерва	Денежное содержание по должностям, премирование, социальный пакет	Формализм процедур, слабая связь оплаты и результата
2010–2020 гг.	Модернизация и повышение эффективности	Компетентностный подход, оценка результативности, профессиональное развитие	Эффективный контракт, система премирования по результатам	Недостаточная мотивация, отток квалифицированных кадров
2020–2025 гг.	Цифровая трансформация государственной службы	Использование цифровых технологий отбора, автоматизация процессов, дистанционные форматы работы	Гибкие системы оплаты, нематериальная мотивация, программы благополучия	Цифровое неравенство, необходимость новых компетенций, адаптация к изменениям

Составлено автором на основе анализа материалов [14][6]

Представленная таблица демонстрирует последовательную трансформацию системы государственной службы от переходной модели к профессиональной службе, основанной на принципах открытости, меритократии и результативности. Данные свидетельствуют о постепенном внедрении современных механизмов управления персоналом, однако сохраняющиеся проблемы мотивации и оттока квалифицированных кадров требуют дальнейшего совершенствования системы кадрового обеспечения органов власти.

Специфические характеристики управления персоналом государственной гражданской службы, отличающие его от управления кадрами в коммерческих организациях, определяются правовой природой государственно-служебных отношений, особенностями целей и функций государственного управления, а также нормативно-правовыми ограничениями и требованиями, установленными законодательством о государственной службе. Первая группа особенностей связана с нормативно-правовым регулированием служебных отношений, при чем государственная служба регламентируется специальным законодательством, устанавливающим требования к образованию и стажу для замещения должностей различных групп, порядок поступления на службу и прохождения испытания, процедуры конкурсного отбора и аттестации, основания и порядок прекращения служебных отношений, а также систему ограничений и запретов, связанных с государственной службой.

Вторая группа особенностей обусловлена спецификой мотивации государственных служащих, при чем система материального стимулирования в государственной службе характеризуется жесткой регламентацией денежного содержания в зависимости от замещаемой должности и стажа службы, ограниченными возможностями дифференциации оплаты труда в зависимости от индивидуальных результатов деятельности, а также существенным отставанием уровня вознаграждения от заработных плат в коммерческом секторе для специалистов сопоставимой квалификации, что приводит к оттоку талантливых кадров из государственной службы в частный бизнес.

Третья группа особенностей связана со спецификой организации профессионального развития государственных служащих, при чем согласно статье 62 Федерального закона о

[6] Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ О государственной гражданской службе Российской Федерации. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения 01.10.2025).

государственной гражданской службе профессиональное развитие направлено на поддержание и повышение профессионального уровня и включает дополнительное профессиональное образование через программы профессиональной переподготовки объемом не менее пятисот часов и повышения квалификации объемом не менее шестнадцати часов, а также иные мероприятия по профессиональному развитию, включая семинары, тренинги, мастер-классы, конференции, круглые столы, служебные стажировки и самостоятельное изучение образовательных материалов на специализированных информационных ресурсах.[7]

Проблемы современной системы управления персоналом государственной гражданской службы носят комплексный характер и охватывают различные аспекты кадрового обеспечения органов власти, при чем анализ научной литературы и результатов эмпирических исследований позволяет систематизировать ключевые проблемы в несколько групп. Первая группа проблем связана с недостаточной эффективностью системы мотивации государственных служащих, при чем несмотря на развитие новых кадровых технологий и общества в целом, мотивация труда государственных служащих остается на низком уровне, поскольку простых жестких и нерефлексивных должностных регламентов и инструкций уже недостаточно, уровень оплаты труда на государственной службе недостаточно высок по сравнению с коммерческим сектором, многие государственные служащие считают, что смогут найти более высокооплачиваемую работу в коммерческом секторе, наблюдается отток высококвалифицированных кадров в возрасте тридцати-пятидесяти лет в коммерческий сектор, а молодые специалисты не хотят идти на государственную службу [15].

Вторая группа проблем обусловлена формализацией процедур оценки и аттестации государственных служащих, при чем отсутствует единая научно обоснованная система мотивации и оценки деятельности государственных гражданских служащих, существующие процедуры аттестации часто носят формальный характер и не позволяют объективно оценить результативность деятельности и профессиональные компетенции служащих, слабо развиты механизмы обратной связи и индивидуального развития на основе результатов оценки, а также недостаточно используются современные методы оценки персонала, такие как ассессмент-центр, оценка по компетенциям и оценка результативности по ключевым показателям эффективности [16]. Представленная в таблице 2 систематизация основных проблем управления персоналом государственной службы позволяет выявить ключевые направления совершенствования кадровой работы в органах власти.

Таблица 2

Систематизация проблем управления персоналом государственной гражданской службы

Группа проблем	Содержание проблемы	Причины возникновения	Последствия	Возможные решения
Мотивационные	Низкий уровень оплаты труда по сравнению с коммерческим сектором	Жесткая регламентация денежного содержания, ограниченный бюджет	Отток квалифицированных кадров, снижение престижности службы	Повышение уровня оплаты, гибкие системы премирования
Организационно-управленческие	Формализация процедур оценки и аттестации	Отсутствие единых стандартов оценки, бюрократизация процессов	Невозможность объективной оценки результативности	Внедрение современных методов оценки, система обратной связи
Развития персонала	Недостаточная эффективность программ обучения	Слабая связь обучения с потребностями органов, формальный подход	Низкое качество профессиональных компетенций	Персонализация обучения, практико-ориентированные программы

[7] Профессиональное развитие гражданских служащих. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://gov39.ru/vlast/gossluzhba/dopolnitelnoe-professionalnoe-obrazovanie/ (дата обращения 01.10.2025).

Технологические	Низкий уровень цифровизации кадровых процессов	Недостаточное финансирование, сопротивление изменениям	Высокие трудозатраты на рутинные операции	Внедрение цифровых HR-платформ, автоматизация процессов
Культурно-ценностные	Распространение бюрократизма и волокиты	Иерархичность структур, отсутствие культуры служения обществу	Снижение эффективности государственного управления	Формирование этики государственной службы, открытость

Составлено автором

Анализ представленной таблицы свидетельствует о системном характере проблем управления персоналом государственной службы, требующем комплексного подхода к их решению, включающего совершенствование нормативно-правовой базы, модернизацию организационных механизмов, внедрение современных технологий и формирование новой культуры государственной службы.

Цифровая трансформация государственной службы открывает новые возможности для повышения эффективности управления персоналом через внедрение современных информационных технологий в кадровые процессы, при чем цифровизация кадровых технологий с учетом лучших кадровых практик может предусматривать возможность формирования в рамках федеральной государственной информационной системы в области государственной службы конструктора оценочных заданий, развития цифровых профилей кадров с привязкой к профессиональному развитию, реализации системы планирования проведения и участия в мероприятиях по обмену опытом, проведения совещаний, собеседований, вебинаров и иных мероприятий в формате видеоконференцсвязи, реализации витрины молодежных практик и стажировок, организации онлайн дней карьеры, интерактивного наставничества, конкурсов профессионального мастерства, а также стандартизации кадрового цикла на гражданской службе, при этом развитие указанной информационной системы целесообразно ориентировать на автоматизацию кадровых процессов [2].

Исследование рынка технологий управления персоналом в России показывает динамичное развитие сегмента автоматизации кадровых процессов, при чем согласно данным аналитиков, в 2024 году инвестиции в автоматизацию кадровых процессов ежегодно растут, более тридцати процентов опрошенных компаний отметили увеличение бюджета управления персоналом в 2024 году по сравнению с 2023 годом, службы управления персоналом переходят от рынка найма к удержанию и развитию текущих сотрудников согласно графикам уровня реальной автоматизации и планов по автоматизации на 2024–2025 годы, это связано с текущим дефицитом кадров и необходимостью эффективного управления существующими человеческими ресурсами, в 2025 году продолжится качественное изменение в области цифровизации управления персоналом через формирование культуры потребления программных продуктов.[8]

Профессиональное развитие государственных гражданских служащих представляет собой системный процесс приобретения новых знаний и умений, развития профессиональных и личностных качеств в целях поддержания и повышения уровня квалификации, необходимого для надлежащего исполнения должностных обязанностей, при чем согласно Указу Президента Российской Федерации от 21 февраля 2019 года № 68 профессиональное развитие гражданского служащего осуществляется в течение всего периода прохождения им государственной службы на системной основе. Регулярное повышение квалификации государственных гражданских служащих играет ключевую роль в обновлении и развитии их профессиональных знаний, навыков и компетенций, является неотъемлемым элементом успешного государственного и муниципального управления, обеспечивает актуализацию знаний, освоение новых технологий и современных подходов к работе в условиях

[8] HR-тренды 2025: как технологии меняют подход к управлению персоналом. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://picktech.ru/blog/partners/hr-trendy-2025/ (дата обращения 01.10.2025).

цифровизации управления и ведения электронного документооборота.[9] В таблице 3 представлена систематизация форм и методов профессионального развития государственных служащих.

Таблица 3

Формы и методы профессионального развития государственных гражданских служащих

Форма развития	Характеристика	Продолжительность	Периодичность	Форматы реализации	Ожидаемые результаты
Профессиональная переподготовка	Получение новых компетенций для выполнения нового вида деятельности	Не менее 500 часов	При переходе на новую должность	Очная, заочная, дистанционная	Новая квалификация, диплом
Повышение квалификации	Совершенствование имеющихся компетенций	Не менее 16 часов	Не реже одного раза в три года	Очная, заочная, дистанционная, смешанная	Актуализация знаний, удостоверение
Семинары и тренинги	Интенсивное обучение конкретным навыкам	От 4 до 40 часов	По мере необходимости	Очная, онлайн	Практические навыки, сертификат
Служебные стажировки	Освоение передового опыта на практике	От 1 недели до 3 месяцев	Индивидуально	На рабочем месте в других органах	Практический опыт, отчет
Самостоятельное обучение	Изучение материалов на специализированных платформах	Постоянно	Индивидуально	Онлайн-курсы, вебинары, материалы	Непрерывное развитие

Составлено автором на основе анализа материалов [17][10]

Представленная систематизация форм профессионального развития демонстрирует многообразие возможностей для непрерывного обучения государственных служащих, при чем эффективность системы профессионального развития определяется не только наличием разнообразных форм обучения, но и их практической направленностью, связью с реальными потребностями государственных органов и индивидуальными траекториями карьерного развития служащих.

Зарубежный опыт управления персоналом государственной службы демонстрирует различные модели организации кадровой работы в органах публичной власти, при чем системы материального стимулирования и планирования карьерного роста государственных служащих Великобритании, США и Германии, где проведенные административные реформы положительно повлияли на ключевые элементы системы государственной службы, показывают, что система материального стимулирования государственных служащих стала более гибкой и результативной, эффективно функционирует система продвижения по заслугам, высоко развит менеджмент по осуществлению карьерного роста через гибкую систему карьерного продвижения, высокую карьерную мобильность, карьерное продвижение на основе профессиональных достижений.

В Великобритании система государственной службы характеризуется высоким уровнем профессионализма и политической нейтральности государственных служащих, при чем группа старших политических и административных руководителей состоит из чиновников административного класса в ранге помощника заместителя, заместителя постоянного секретаря, постоянного секретаря, которые несут персональную ответственность перед первым руководителем ведомства за руководство в своей области административно-государственного

[9] Повышение квалификации гражданских служащих: важный аспект профессионального развития. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.kvalifik.ru/about/articles/povyshenie-kvalifikacii-grazhdanskih-sluzhashchih/ (дата обращения 01.10.2025).

[10] Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ О государственной гражданской службе Российской Федерации. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения 01.10.2025).

Профессиональное развитие гражданских служащих. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://gov39.ru/vlast/gossluzhba/dopolnitelnoe-professionalnoe-obrazovanie/ (дата обращения 01.10.2025).

управления, каждое соглашение основывается на трехгодичном ассигновании средств и определяет политические результаты и цели, которых стремится достичь ведомство, и критерии, по которым будет оцениваться его работа, все соглашения публикуются, и они образуют базу для планирования и определения целей внутри ведомств, и поэтому находят свое отражение в персональном плане отдельных государственных служащих, включая руководителей ведомств, по которому оценивается их работа и определяется размер вознаграждения.

Американская модель продвижения по службе уделяет большое внимание мобильности персонала путем поощрения, при чем мобильность персонала позволяет сотрудникам приобретать новые знания и навыки, устанавливать отношения с сотрудниками других органов, а также появляются возможности карьерного роста и развития личности, кадровая политика США основывается на пяти принципах, включая отбор по заслугам, равные возможности при найме, равная оплата за равный труд, поддержание высоких стандартов честности и поведения, а также эффективное и результативное использование государственных служащих. Таблица 4 представляет сравнительный анализ моделей управления персоналом государственной службы в различных странах.

Таблица 4

Сравнительный анализ зарубежных моделей управления персоналом государственной службы

Страна	Модель государственной службы	Принципы отбора кадров	Система оплаты труда	Карьерное продвижение	Особенности системы
Великобритания	Карьерная модель	Конкурсный отбор, профессиональные экзамены	Грейдовая система, привязка к результатам	Продвижение внутри службы на основе оценки	Высокая политическая нейтральность, трехгодичные соглашения с целями
США	Должностная модель	Конкурс на конкретную должность, система заслуг	Классификация должностей, гибкие надбавки	Горизонтальная и вертикальная мобильность	Принцип равных возможностей, высокая мобильность персонала
Германия	Карьерная модель	Профессиональный экзамен, квалификационные требования	Строгая система окладов по категориям	Медленное продвижение по стажу и заслугам	Пожизненный найм, высокие социальные гарантии, стабильность
Франция	Карьерная модель	Конкурсный отбор через Национальную школу администрации	Фиксированные оклады по рангам	Продвижение через систему рангов	Элитарность высшей гражданской службы, престижность
Россия	Смешанная модель	Конкурсный отбор, квалификационные требования	Денежное содержание по должностям, премии	Формирование кадрового резерва, конкурсы	Переходная система, сочетание элементов разных моделей

Составлено автором

Сравнительный анализ зарубежных моделей управления персоналом государственной службы свидетельствует о существовании различных подходов к организации кадровой работы в органах публичной власти, при чем каждая модель имеет свои преимущества и ограничения, обусловленные историческими традициями, правовой культурой и спецификой административно-государственного управления конкретной страны, что позволяет выявить лучшие практики для адаптации в российских условиях.

Направления совершенствования системы управления персоналом государственной гражданской службы Российской Федерации должны учитывать специфику отечественной системы публичного управления, зарубежный опыт административных реформ и требования цифровой трансформации государственного аппарата. Первое направление связано с модернизацией системы мотивации государственных служащих через повышение уровня

денежного содержания до конкурентного по сравнению с коммерческим сектором для специалистов сопоставимой квалификации, внедрение гибких систем премирования, привязанных к конкретным результатам деятельности и достижению целевых показателей эффективности, развитие нематериальной мотивации через публичное признание достижений, программы благополучия сотрудников, возможности профессионального развития и карьерного роста, а также создание привлекательного бренда работодателя для молодых специалистов.[11]

Второе направление предполагает совершенствование системы оценки результативности деятельности государственных служащих через внедрение современных методов оценки персонала, включая оценку по компетенциям, ассессмент-центр, оценку по ключевым показателям эффективности, разработку объективных критериев оценки результативности с учетом специфики деятельности различных категорий должностей, создание эффективной системы обратной связи и индивидуального развития на основе результатов оценки, а также обеспечение связи результатов оценки с решениями о премировании, карьерном продвижении и профессиональном развитии.

Третье направление включает цифровую трансформацию кадровых процессов через создание единой федеральной государственной информационной системы в области государственной службы, интегрирующей все этапы кадрового цикла от подбора и отбора до профессионального развития и оценки результативности, внедрение технологий искусственного интеллекта для автоматизации процессов подбора кандидатов, анализа кадрового потенциала и прогнозирования потребности в кадрах, развитие цифровых профилей государственных служащих с информацией об образовании, опыте работы, компетенциях, результатах обучения и оценки, а также создание цифровых платформ для дистанционного профессионального развития с использованием современных образовательных технологий [2]. В таблице 5 представлены приоритетные направления совершенствования системы управления персоналом государственной службы.

Таблица 5

Направления совершенствования системы управления персоналом государственной гражданской службы

Направление	Мероприятия	Ожидаемые эффекты	Ресурсы	Риски
Модернизация системы мотивации	Повышение денежного содержания, гибкое премирование, нематериальная мотивация	Снижение текучести на 15–20 %, повышение престижности службы	Бюджетные средства, экспертиза	Бюджетные ограничения
Совершенствование оценки результативности	Внедрение современных методов оценки, объективные критерии, обратная связь	Повышение объективности оценки, развитие персонала	Методическая разработка, обучение	Сопротивление изменениям
Цифровизация кадровых процессов	Создание единой информационной системы, внедрение искусственного интеллекта, цифровые профили	Автоматизация процессов, снижение трудозатрат на 30 %, повышение прозрачности	Инвестиции в ИТ-инфраструктуру	Недостаточные цифровые компетенции
Развитие профессиональных компетенций	Персонализация обучения, практико-ориентированные программы, дистанционные форматы	Повышение качества компетенций, актуальность знаний	Бюджет на обучение, партнерство с вузами	Формальный подход к обучению
Формирование этики государственной службы	Кодексы поведения, антикоррупционные меры, культура служения обществу	Снижение коррупционных рисков, повышение доверия граждан	Методическая работа, контроль	Укоренившиеся практики

[11] Нематериальная мотивация государственных гражданских служащих Российской Федерации. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/16 (дата обращения 01.10.2025).

Составлено автором на основе анализа материалов [2][12]

Представленная систематизация направлений совершенствования демонстрирует комплексный характер необходимых преобразований системы управления персоналом государственной службы, требующих согласованных действий по модернизации нормативно-правовой базы, организационных механизмов, методического обеспечения и технологической инфраструктуры кадровой работы в органах публичной власти.

Выводы

Проведенный комплексный анализ особенностей управления персоналом на государственной гражданской службе выявил фундаментальные отличия системы кадрового обеспечения органов публичной власти от управления персоналом в коммерческих организациях, обусловленные правовой природой государственно-служебных отношений, спецификой целей и функций государственного управления, нормативно-правовыми ограничениями и требованиями законодательства о государственной службе. Установлено, что современная система управления персоналом государственной службы Российской Федерации находится в процессе трансформации от номенклатурной модели советского периода к профессиональной службе, основанной на принципах меритократии, открытости, результативности и цифровизации кадровых процессов, однако данная трансформация сталкивается с существенными вызовами и проблемами. Анализ показал, что ключевыми характеристиками современной системы управления персоналом государственной службы являются жесткая нормативно-правовая регламентация всех аспектов служебных отношений, формализация процедур отбора и оценки персонала, ограниченная гибкость систем мотивации и вознаграждения, специфические требования к профессиональным и личностным качествам государственных служащих, а также недостаточный уровень цифровизации кадровых процессов по сравнению с передовыми практиками коммерческого сектора.

Систематизация ключевых проблем управления персоналом государственной гражданской службы позволила выделить пять взаимосвязанных групп: мотивационные проблемы, связанные с недостаточным уровнем денежного содержания по сравнению с коммерческим сектором, слабой связью вознаграждения с результатами труда и ограниченными возможностями материального стимулирования; организационно-управленческие проблемы, обусловленные формализацией процедур аттестации и оценки результативности, отсутствием единых стандартов оценки профессиональных компетенций и недостаточным развитием механизмов обратной связи; проблемы профессионального развития, включающие недостаточную эффективность программ повышения квалификации, слабую связь обучения с реальными потребностями государственных органов и формальный подход к профессиональному развитию; технологические проблемы, связанные с низким уровнем цифровизации кадровых процессов, недостаточным использованием современных информационных систем и технологий искусственного интеллекта в управлении персоналом; культурно-ценностные проблемы, проявляющиеся в распространении бюрократизма и волокиты, недостаточном развитии культуры служения обществу и низком уровне открытости деятельности государственного аппарата для граждан. Выявлено, что данные проблемы носят системный характер и требуют комплексного подхода к их решению через модернизацию нормативно-правовой базы, совершенствование организационных механизмов, внедрение современных технологий и формирование новой культуры государственной службы.

[12] HR-тренды 2025: как технологии меняют подход к управлению персоналом. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://picktech.ru/blog/partners/hr-trendy-2025/ (дата обращения 01.10.2025).

Обоснование направлений совершенствования системы управления персоналом государственной службы на основе анализа зарубежного опыта административных реформ и требований цифровой трансформации позволило определить приоритетные области преобразований, включающие модернизацию системы мотивации государственных служащих через повышение уровня денежного содержания, внедрение гибких систем премирования и развитие нематериальной мотивации; совершенствование системы оценки результативности через внедрение современных методов оценки персонала, разработку объективных критериев и создание эффективной системы обратной связи; цифровую трансформацию кадровых процессов через создание единой федеральной информационной системы, внедрение технологий искусственного интеллекта и развитие цифровых профилей государственных служащих; модернизацию системы профессионального развития через персонализацию обучения, внедрение практико-ориентированных программ и использование дистанционных образовательных технологий; формирование новой этики государственной службы через развитие культуры служения обществу, повышение открытости деятельности государственного аппарата и укрепление антикоррупционных механизмов. Реализация предложенных направлений совершенствования позволит повысить эффективность системы управления персоналом государственной службы, обеспечить формирование профессионального и мотивированного кадрового состава органов публичной власти, а также повысить качество государственного управления и доверие граждан к деятельности государственного аппарата.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ильина, М.Ю. Кадровая политика на государственной службе: текущие проблемы и пути совершенствования / М.Ю. Ильина, А.А. Курбатова, А.А. Ерохина // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15, № S6. — EDN CWDNIL.
2. Брусов А.С. Цифровизация современных кадровых технологий на государственной гражданской службе Российской Федерации / А.С. Брусов // Материалы Международного молодежного научного форума «ЛОМОНОСОВ-2021», М.: МГУ, МАКС Пресс, 2021 — URL: https://publications.hse.ru/chapters/647520387.
3. Бекмурзиева, Х.М. Мотивация деятельности государственных гражданских служащих как средство повышения эффективности государственной гражданской службы / Х.М. Бекмурзиева — DOI 10.26425/2309-3633-2018-4-4-9. // Управление. — 2018. — Т. 6, № 4. — С. 4–9 — EDN YURMQH.
4. Баисова, С.Р. Особенности управления персоналом на государственной гражданской службе / С.Р. Баисова, С.Н. Блудова // Проблемы научной мысли. — 2019. — Т. 2, № 1. — С. 099–100. — EDN VVQFAQ.
5. Оценка профессионально-должностных качеств управленческого персонала и государственных гражданских служащих / М.Г. Гайдышева, Е.А. Галий, Е.В. Иванова, О.Г. Селивоненко // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15, № 2. — EDN CTAXIE.
6. Долгова, А.А. Особенности управления персоналом на государственной службе в Российской Федерации / А.А. Долгова // Управление персоналом, социальными и бизнес-коммуникациями: методы, модели, технологии — 2022: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 30 марта 2022 года. — Москва: Государственный университет управления, 2022. — С. 69–72. — EDN WTVQME.

7. Брехова, С.А. Особенности аудита персонала на государственной гражданской службе / С.А. Брехова // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: Сборник научных статей VII Международной научно-практической конференции, Москва, 29–31 марта 2022 года. Том ЧАСТЬ II. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью "ЭДЕЛЬВЕЙС", 2022. — С. 23–27. — EDN ZHPKEQ.

8. Андрейчук, А.А. Система работы с талантами на государственной гражданской службе в России и за рубежом / А.А. Андрейчук // Социально-экономические явления и процессы. — 2018. — Т. 13, № 104. — С. 75–82. — EDN YROVKH.

9. Бойко, Д.О. Особенности работы с кадрами на государственной гражданской службе / Д.О. Бойко // Экономика, управление, право в условиях глобализации и цифровизации: Межвузовский сборник научных трудов / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева», Институт экономики и управления. — Самара: ООО "Научно-технический центр", 2022. — С. 149–156. — EDN IORINB.

10. Хатукай, С.А. Особенности управления персоналом в органах государственной власти / С.А. Хатукай, Э.Б. Бабалян, А.И. Березкина // Актуальные вопросы устойчивого развития государства, общества и экономики: сборник научных статей 2-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 02–03 ноября 2023 года. — Курск, 2023. — С. 260–264. — EDN BWAGJH.

11. Дышловой, И.Н. Оценка персонала на государственной гражданской службе / И.Н. Дышловой // Социально-экономические предпосылки и результаты развития новых технологий в современной экономике: Материалы IV Международной научной конференции, Нижний Новгород, 16 февраля 2022 года. — Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет имени Н.И. Лобачевского, 2022. — С. 114–117. — EDN VWIQQD.

12. Беккужин Р.Ж., Ешенкулов Т.И., Ибраева М.С. Зарубежный опыт материального стимулирования и планирования карьерного роста государственных служащих // ХАБАРШЫСЫ. — 2016. — С. 180.

13. Петрова, С.А. Актуальные вопросы оценки профессиональных качеств государственных служащих / С.А. Петрова, Н.М. Сладкова — DOI 10.34022/2658-3712-2019-36-3-98-111. // Социально-трудовые исследования. — 2019. — № 3(36). — С. 98–111 — EDN XDKXCV.

14. Растрыгина, К.С. Институт государственной гражданской службы в России: актуальные проблемы и перспективы развития / К.С. Растрыгина // Современные научные исследования и инновации. — 2018. — № 10(90). — С. 14. — EDN VPRFUG.

15. Гасендыч, Н.И. Основные проблемы мотивации государственных гражданских служащих в современной России / Н.И. Гасендыч // Евразийский научный журнал. — 2016. — № 9. — С. 17–18. — EDN XALIYX.

16. Шебураков, И.Б. Мотивация государственных гражданских служащих: необходимость системного подхода / И.Б. Шебураков, О.Н. Шебуракова — DOI 10.22363/2312-8313-2018-5-3-295-304. // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. — 2018. — Т. 5, № 3. — С. 295–304 — EDN KPZFBF.

17. Погребцова, Е.А. Повышение квалификации для государственных и муниципальных служащих: концепции и сравнительный анализ программ / Е.А. Погребцова — DOI 10.18334/lim.12.4.122951. // Лидерство и менеджмент. — 2025. — Т. 12, № 4. — С. 1065–1082 — EDN XQCFTY.

Kuzmina Anastasia Olegovna
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
Email: aokuzmina@fa.ru

Features of personnel management in the state civil service

Abstract. The modern system of public administration of the Russian Federation is experiencing a period of fundamental transformation determined by the need to increase the efficiency of government bodies, implement digital technologies in personnel processes, and change requirements for professional competencies of state civil servants. The study is devoted to a comprehensive analysis of the features of personnel management in the state civil service through the prism of theoretical and methodological approaches, legal regulation, and modern practices of personnel management in public authorities. The subject of the study is the theoretical foundations, organizational and managerial mechanisms, and specific characteristics of the personnel management system of the state civil service in the context of digitalization and reform of the state apparatus. Classical concepts of human resource management as applied to the public sector are considered, including Max Weber's bureaucracy theory, the concept of new public management, the theory of administrative reform, as well as modern approaches to motivation, performance evaluation, and professional development of civil servants. The evolution of the state service system of the Russian Federation from the Soviet nomenclature model to a modern professional service based on the principles of meritocracy, openness, and performance is analyzed. Key problems of the modern personnel management system of the civil service have been identified, including insufficient material incentives compared to the commercial sector, formalization of assessment and certification procedures, limited career growth opportunities, weak link between work results and remuneration, and low level of digitalization of personnel processes. Factors of personnel management efficiency of the civil service are systematized, combined into four groups: regulatory and legal, organizational and managerial, motivational, and technological. The scientific novelty of the research lies in identifying specific characteristics of personnel management in the civil service that distinguish it from personnel management in commercial organizations, systematizing problems of staffing government bodies, and substantiating directions for improving the human resource management system in the public sector considering the digital transformation of public administration. The practical significance of the work is determined by the possibility of using the results obtained to improve the regulatory framework of the civil service, develop programs for professional development of civil servants, implement effective systems of motivation and performance evaluation, as well as digitalize personnel processes in public authorities.

Keywords: state civil service; personnel management; personnel policy; motivation of civil servants; professional development; digitalization of personnel processes; performance evaluation; competencies of civil servants; administrative reform