

УДК 338.24

DOI 10.22213/2618-9763-2026-2-73-83

А. Г. Чудакова, студент

Е. Б. Хоменко, доктор экономических наук, профессор

Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова

## КАДРОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ

*В статье рассматриваются теоретические основы и современные практические подходы к управлению кадровым обеспечением государственной гражданской службы в условиях нарастающей цифровой трансформации и глобальной нестабильности. Обоснована актуальность перехода от жесткого администрирования штата к гибким, адаптивным моделям управления человеческим потенциалом, способным эффективно функционировать в условиях неопределенности. В ходе исследования проведена системная декомпозиция ключевых научных подходов (ресурсного, компетентностного, стратегического и экосистемного), что позволило авторам выделить основные параметры управления развитием кадров в контексте цифровизации публичного управления.*

*Особое внимание в работе уделено бенчмаркингу лучших ведомственных и региональных практик. Проанализирован опыт Росимущества по внедрению системы «человековедения», подходы Федеральной налоговой службы к сокращению дистанции между руководством и подчиненными, а также инновационные решения Сахалинской, Калужской и Нижегородской областей. Выявлены эффективные инструменты повышения вовлеченности персонала и лояльности сотрудников, такие как цифровые сервисы обратной связи («Кнопка идей»), методики «погружения», институты наставничества и кадровые хабы (КУПНО).*

*В качестве практического инструментария авторами предложена и обоснована матрица развития кадрового обеспечения государственной гражданской службы в условиях цифровой трансформации. Данная модель, базирующаяся на расчете индексов цифровой зрелости региональной власти ( $Iz(j)$ ) и цифровой грамотности государственных служащих ( $Ir(j)$ ), позволяет классифицировать субъекты РФ и определять приоритетные векторы развития – от внедрения платформенного управления до перехода к полноценной антропоцентрической модели. Сделаны выводы о том, что преодоление формализма, использование прогностической HR-аналитики и формирование «цифровых профилей» служащих являются безальтернативными условиями повышения адаптивности органов власти к современным вызовам. Результаты исследования могут быть применены при разработке региональных стратегий управления человеческими ресурсами и программ профессионального совершенствования госслужащих.*

**Ключевые слова:** кадровое обеспечение; гражданская служба; повышение квалификации; цифровая трансформация; кадровая политика; кадровый потенциал; региональное управление

### Введение

В условиях нарастающей мировой нестабильности и стремительной смены социально-экономических укладов задачи по повышению квалификации и развитию профессионализма сотрудников во властных структурах выходят в разряд приоритетных. Текущий вектор укрепления российской государственности требует внедрения полноценной модели «цифрового государства», под которой понимается не просто техническая автоматизация бюрократических процессов, но и коренная реформа кадровой политики: переход от строгого администрирования штата к гибкому, адаптивному управлению развитием человеческого потенциала. Значимость данного исследования обусловлена возрастающей потребностью государства в управленческих кадрах, которые способны принимать решения в условиях неопределенности, оперировать большими дан-

ными и находить нестандартные решения под внешним давлением санкций и в ходе интеграции новых территорий.

Опорой для функционирования системы публичного управления выступает региональный уровень государственной гражданской службы. Именно здесь структурируется взаимодействие государственных институтов и общества, решаются оперативные задачи, закладывается фундамент доверия граждан к власти. Успех национальных проектов и программ развития на местах напрямую завязан на компетентности регионального аппарата управления. Специфика каждого субъекта Российской Федерации – от его экономической базы до культурного ландшафта и социальных вызовов – исключает возможность работы по единому шаблону. Это требует создания гибких, точечных региональных стратегий управления человеческими ресурсами.

В современной управленческой науке кадры больше рассматриваются не в качестве статичного ресурса, а как динамичный актив, который требует постоянного вложения средств и непрерывного совершенствования. Такой подход предполагает пересмотр сложившейся технологии обучения, передачи опыта и планирования карьеры. Создание адаптивных систем управления, способствующих повышению компетенций государственных служащих, должно действовать на опережение, что невозможно без внедрения принципиально новых, инновационных инструментов управления, интегрированных в механизм стратегического управления.

*Целью* данного исследования является систематизация теоретико-методических основ и анализ лучших региональных практик управления развитием кадрового обеспечения государственной гражданской службы для формирования научно обоснованных рекомендаций по повышению адаптивности органов власти и управления на региональном уровне к современным вызовам и ограничениям.

Используемые подходы и методы в исследовании: стратегический и экосистемный подхо-

ды, методы сравнения, группировки, системный анализ и метод стратегических матриц.

### **Теоретические аспекты управления кадровым обеспечением государственной гражданской службы**

Трансформация современных подходов к государственному администрированию диктует необходимость глубокого пересмотра принципов формирования кадрового обеспечения в системе государственной гражданской службы. В то время как предшествующий исследовательский дискурс был сосредоточен на изучении «кадрового потенциала» как набора латентных возможностей, в нынешних реалиях ключевым понятием становится именно «кадровое обеспечение». Как отмечает Е. В. Таскаева: «эффективное функционирование государства невозможно без кадрового обеспечения государственной гражданской службы» [1].

Нами систематизировано содержание основных теоретических подходов к определению сущности кадрового обеспечения применимых в управленческом аспекте государственной гражданской службы (таблица).

#### **Научные подходы к определению сущности кадрового обеспечения и управления его развитием**

#### **Scientific approaches to defining the essence of personnel support and managing its development**

Подход	Содержание управления развитием кадрового обеспечения	Основные параметры
Ресурсный	Оптимизация количественных и качественных характеристик кадрового обеспечения	Численность, образование, стаж. Контроль укомплектованности штата и планирование потребностей. Основа планирования – демографические и экономические прогнозы
Компетентностный	Наращивание профессиональных и личностных способностей государственных гражданских служащих	Разрывы в компетенциях. Наличие ключевых навыков: цифровые, управленческие, коммуникационные. Соответствие профессиональным стандартам и должностные регламенты
Стратегический	Достижение целей социально-экономического развития страны (регионов) на основе эффективного использования кадрового потенциала	Уровень интеграции кадрового обеспечения в общую систему целеполагания. Степень синхронизации государственной кадровой политики с национальными целями РФ и региональными программами. Включенность кадровой составляющей в стратегическую карту развития региона
Экосистемный	Сбалансированность кадрового обеспечения государственного управления в условиях цифровой трансформации	Уровень сформированности цифровых компетенций государственных гражданских служащих. Персонализированность программ профессионального развития. Степень включенности предиктивной аналитики в планирование кадрового обеспечения государственной гражданской службы

Источник: составлена авторами.

М. В. Кадов отмечает в качестве важнейшего фактора развития кадрового обеспечения успешную кадровую политику, которая включает «воспроизводство кадрового потенциала государственного управления, его занятость, правовое регулирование трудовых отношений, организационных процедур и механизмов отбора персонала» [2]. В контексте регионального администрирования развитие кадрового обеспечения целесообразно трактовать как системную работу властных структур по качественной трансформации состава, поиску оптимальной конфигурации штата и проектированию механизмов, стимулирующих перманентное совершенствование компетенций госслужащих.

С. Н. Апенько и А. В. Лукаш подчеркивают высокую значимость инновационной повестки, результативная реализация которой на практике в «...долгосрочной перспективе и требует от управленческих кадров умений и способностей поддерживать запущенные преобразования, обеспечивать их развертывание во времени и пространстве» [3].

Значимость экосистемного подхода к определению содержания кадрового обеспечения государственной гражданской службы в условиях цифровой трансформации государственного управления обосновывается экспертами с позиции необходимости решения задач по интеграции различных аспектов кадрового обеспечения государственного управления на основе единой технологической платформы [4].

Таким образом, в современных условиях возрастает актуальность применения комплексного применения научных подходов к управлению развитием кадрового обеспечения государственной гражданской службы, отвечающего условиям современного этапа цифровой трансформации государственного управления. Кадровое обеспечение государственной гражданской службы в цифровом государстве призвано обеспечивать интеграцию кадровых процессов с применением технологий искусственного интеллекта в единую цифровую экосистему.

### **Нормативно-правовое регулирование как фундамент управления**

Механизмы регулирования кадровых процессов на государственной гражданской службе выстроены по строгому иерархическому принципу. Фундаментом здесь служит Конституция Российской Федерации, закрепляющая право граждан на равный доступ к служебной деятельности. Ключевым нормативным массивом выступает Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации»<sup>1</sup>.

Анализ положений ФЗ № 79-ФЗ позволит выделить ключевые статьи, определяющие стратегические векторы развития кадрового обеспечения в анализируемой сфере:

1) ст. 3 постулирует неизбежность принципов компетентности и профессионализма сотрудников;

2) ст. 12 нормативно закрепляет систему квалификационных требований;

3) ст. 44 детально регламентирует содержание кадровой работы, включая вопросы формирования штата и ведения реестров;

4) ст. 60 фокусирует внимание на приоритетных направлениях продвижения по службе;

5) ст. 62 регулирует процессы непрерывного образования, включая переподготовку и повышение квалификации.

Значимая роль в формировании кадрового обеспечения государственной гражданской службы отведена указам Президента РФ. В частности, Указ Президента РФ № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления»<sup>2</sup> определил тренд на внедрение современных кадровых технологий, в том числе системы наставничества. Постановлением Правительства РФ от 07.10.2019 № 1296<sup>3</sup> институт наставничества был окончательно формализован как базовый инструмент адаптации специалистов, впервые приступающих к исполнению служебных обязанностей.

На уровне субъектов федерации (что подтверждается положениями закона Нижегородской области № 40-З или столичного закона № 3) сохраняется существенная самостоятельность в части конкретизации федеральных ди-

<sup>1</sup> Российская Федерация. Законы. О государственной гражданской службе Российской Федерации : Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ // СПС «Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов». URL: <https://docs.cntd.ru/document/901904391?ysclid=m6uqivq1ti212317714> (дата обращения: 22.02.2026).

<sup>2</sup> Российская Федерация. Подзаконные акты. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления : Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 601 // СПС «Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов». URL: <https://docs.cntd.ru/document/902345106?ysclid=m6ur3vhgio510055938> (дата обращения: 22.02.2026).

<sup>3</sup> Российская Федерация. Подзаконные акты. Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации : Постановление Правительства Российской Федерации от 07.10.2019 № 1296. // СПС «Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов». URL: <https://docs.cntd.ru/document/563441609?ysclid=m6uqgrkx125639288> (дата обращения: 22.02.2026).

ректив. Региональные законодатели вправе самостоятельно утверждать планы профессионального совершенствования и регламентировать порядок комплектования кадрового резерва, адаптируя общероссийские стандарты под управленческие и экономические реалии конкретной территории.

### **Современные тенденции: цифровая трансформация и рекрутинг молодых специалистов**

Актуальная практика администрирования кадрового обеспечения в системе публичного управления в настоящее время неразрывно связана с использованием цифровых платформ. Опираясь на положения ст. 44.1 ФЗ № 79-ФЗ, ведомства внедряют в операционную деятельность Единую информационную систему управления кадровым составом (ЕИСУКС). Как подчеркивает А. А. Пожидаев: «ЕИСУКС представляет собой интегрирующую цифровую платформу, обеспечивающую автоматизацию полного цикла кадрового менеджмента государственной службы» [5]. Функционал ЕИСУКС не только обеспечивает бесшовную автоматизацию документооборота и процедур удаленного тестирования, но и позволяет существенно оптимизировать издержки на ИТ-сопровождение за счет перехода к облачной архитектуре. Платформенные решения как основа цифровой трансформации государственного управления создают условия формирования среды, определяемой как «новый гибридный мир», где «административные процессы могут быть улучшены, управление данными может стать более точным и осуществляться в режиме реального времени, а участие сообщества может быть расширено с помощью цифровых платформ» [6].

Параллельно с общефедеральными трендами в субъектах Российской Федерации активно разворачиваются локальные программно-аналитические комплексы, нацеленные на глубокую диагностику кадровых процессов. Использование такого инструментария дает возможность осуществлять оперативный аудит персонала, применять дифференцированные системы оценки результативности на базе ключевых индикаторов (*KPI*), а также проводить комплексный мониторинг служебной деятельности по широкому спектру параметров. Исследователи заключают, что «...современные требования к го-

сударственным гражданским служащим в регионах отражают переход к цифровой и гибкой модели управления, обусловленный санкциями 2022 г. и интеграцией новых территорий»<sup>1</sup>.

Современный вектор развития государственного аппарата предполагает отказ от жесткого администрирования в части управления развитием кадрового обеспечения в пользу глубокой работы с человеческими ресурсами и активного рекрутинга молодых специалистов. В качестве доминирующих тенденций, определяющих облик современной кадровой стратегии в системе государственной гражданской службы, можно выделить следующие:

*Во-первых*, внедрение цифровых методов обработки *HR*-данных и использование прогностической аналитики.

*Во-вторых*, повышение открытости государственных институтов для молодежи посредством развития системы сквозных стажировок.

*В-третьих*, институционализация механизмов обратной связи и сокращение иерархической дистанции в коммуникациях между руководством и подчиненными.

*В-четвертых*, переход к антропоцентрической модели управления формированием и развитием кадрового обеспечения и акцент на применение инструментов управления по ценностям, что способствует повышению привлекательности государственной службы в части планирования карьеры молодого специалиста и конкурентоспособности государственных структур как нанимателей для перспективных кадров.

### **Лучшие региональные практики**

Бенчмаркинг как эталонное оценивание и анализ лучших практик имеет важное значение для формирования и внедрения инструментов кадрового обеспечения государственной гражданской службы. По нашему мнению, в этой связи целесообразно проанализировать положительный опыт Росимушества. В период с 2020 по 2022 г. ведомство реализовало на практике систему «человековедения». Ее главный смысл в том, что организация сопровождает сотрудника на всех этапах его пути: от момента приема на работу до самого выхода на пенсию.

Среди интересных управленческих решений в части развития кадрового обеспечения данного ведомства можно отметить «Календарь

<sup>1</sup> Елагина Н. С., Кунавых Е. П. Современные требования к государственным гражданским служащим: опыт регионов / Н. С. Елагина // Формирование эффективной системы менеджмента в условиях транзитивной экономики : сб. ст. по материалам II Междунар. науч.-практ. конф., Мелитополь, 27–28 мая 2025 года. Мелитополь : Мелитопольский государственный университет, 2025. С. 503–507. EDN: HLECBG

позитивных событий» и новую систему премий, которая строится на четких показателях эффективности. Большое внимание уделили благополучию людей: от санаторного отдыха до поддержки молодежного совета. В итоге это дало конкретные результаты: штат теперь укомплектован на 88 %, а число увольнений сократилось в два раза: с 26 до 13 %. Похожий подход, направленный на прозрачность работы, можно увидеть и в Сахалинской области. В 2021–2022 гг. там внедрили систему, которая напрямую связывает большие задачи региона с ежедневными делами каждого специалиста. Общие цели губернатора разделили на мелкие задачи так, что даже рядовой сотрудник понимает, как его труд влияет на место области в общероссийских рейтингах. В результате у 86 % коллектива премии стали зависеть от реальных достижений, а сама область в 2022 г. (28-е место) поднялась сразу на 10 строчек вверх в рейтинге губернаторов, в сравнении с 2021 г. (38-е место) [7].

Другой важный шаг сделали в Калужской области, где в 2022–2023 гг. решили заняться внутренним общением в коллективе. Там запустили цифровой сервис «Кнопка идей», через который любой работник может предложить свои улучшения: от бытовых мелочей до серьезных перемен в рабочих процессах. Каждое такое предложение внимательно изучают, оценивают его пользу и стоимость реализации. Благодаря этой платформе уровень довольства сотрудников своей деятельностью вырос до 97 %<sup>1</sup>. Этот пример доказывает, что когда людей вовлекают в жизнь организации, они гораздо меньше устают от бюрократии и реже сталкиваются с выгоранием.

Интересную практику в 2023 г. предложила и Федеральная налоговая служба, решив сократить дистанцию между начальниками и подчиненными. Там ввели методику «погружения» [8], когда руководитель на один день садится на место рядового сотрудника и выполняет его обычную работу. Смысл здесь не в проверке, а в том, чтобы лично увидеть трудности и проблемы, с которыми люди сталкиваются каждый день. Такая открытость привела к тому, что 80 % предложений, поступивших «снизу», были сразу внедрены в работу. Это не только помогло убрать лишнюю бумажную волокиту, но и заметно повысило доверие внутри коллектива.

Обратимся к кейсу системы стажировок как «социального лифта» в Нижнем Новгороде. Нижегородская область имеет информационную платформу, нацеленную на системное привлечение молодежного кадрового потенциала в структуры власти. К нормативной базе относится основное Положение о стажировках, действующее с 2020 г., адресованное студенческому сообществу и молодым специалистам в возрастной категории от 18 до 30 лет. Главной характеристикой стажерских программ в нижегородском правительстве выступает институт наставничества: закрепление за каждым участником опытного куратора, что ускоряет процесс адаптации и погружения в специфику административной среды. Мониторинг за 2025 г. наглядно иллюстрирует жизнеспособность такой стратегии: из 52 выпускников программы 10 человек уже официально пополнили штат государственных ведомств. Стабильный приток перспективных кадров гарантируется за счет создания тесного взаимодействия с ведущими научно-образовательными центрами, включая ННГУ им. Лобачевского и НИУ РАНХиГС. И. о. министра кадровой политики Елена Амосова подчеркивает, что подобные инициативы позволяют молодежи взглянуть на работу органов власти без стереотипов, меняя восприятие госслужбы из бюрократической функции в социально значимую миссию и форму гражданского служения<sup>2</sup>.

С мая 2020 г. статус регионального хаба по управлению организационными трансформациями удерживает Корпоративный университет Правительства Нижегородской области (КУПНО). Миссия данной структуры заключается в формировании управленческого корпуса нового поколения и системной оптимизации рабочих процессов внутри органов исполнительной власти. Через механизмы идентификации и карьерного сопровождения наиболее перспективных сотрудников университет обеспечивает качественное обновление кадрового состава, выступая при этом ключевым архитектором современной корпоративной культуры в государственном секторе региона. В целях аккумулирования и тиражирования лучших проектов, направленных на развитие органов местного самоуправления, в июле 2024 года на базе КУПНО открыт проектный офис по развитию муниципалитетов. Результатом работы проектного офиса стало подписание дорожных

<sup>1</sup> Лучшие кадровые практики государственной и муниципальной службы // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. 2023. URL: <https://clc.li/Ctjbn> (дата обращения: 25.04.2026).

<sup>2</sup> Более 50 студентов и выпускников вузов в 2025 году прошли стажировки в правительстве Нижегородской области // Официальный сайт Правительства Нижегородской области. 2025. URL: <https://clc.li/ОНQtW> (дата обращения: 25.04.2026).

карт по развитию Городецкого и Воскресенского муниципальных округов Нижегородской области<sup>1</sup>. В настоящее время 22 региона Российской Федерации применяют в практике развития кадрового обеспечения государственной гражданской службы инструменты и продукты КУПНО.

### Приоритетные направления совершенствования кадрового обеспечения государственной гражданской службы на региональном уровне

Вопреки поступательному развитию институциональной среды и динамичной цифровой трансформации государственного управления, практический кадровый менеджмент в системе государственной гражданской службы и формирование ее кадрового обеспечения на региональном и муниципальном уровнях демонстрируют ряд противоречий. Одной из центральных сложностей остается выраженный диссонанс между глубокими методами социальной диагностики (по С.-М. Я. Майсигову это «процесс научного определения и анализа причинно-следственных связей и взаимоотношений в обществе, характеризующих его социально-экономическое, нравственно-психологическое, медико-биологическое, культурно-правовое и санитарно-экологическое состояние»<sup>2</sup>) и их прикладным воплощением. В большинстве субъектов кадровая работа сохраняет инерционный, механистический характер: мониторинг подменяется тривиальной проверкой знания регламентов, тогда как личностные качества и реальный КПД сотрудника фактически игнорируются. Подобный подход мешает составить объективную картину профессионального потенциала аппарата, превращая оценочные процедуры в пустую бюрократическую повинность, не несущую пользы для стратегии региона. Как справедливо замечает К. Г. Асриянц: «...очень часто система оценивания не учитывает мнения самих государственных служащих» [9].

Нельзя не отметить и проблему низкой транспарентности кадровых технологий. Результаты внутренних исследований зачастую депонируются внутри профильных подразделе-

ний, не оказывая влияния на систему должностных перемещений или финансового поощрения. «В большинстве случаев карьерный рост в государственной службе не зависит от профессионализма и результативности работы сотрудников, а от времени, проведенного на данной должности или от тесной связи с высшими руководителями»<sup>3</sup>. Данное обстоятельство становится катализатором дестимуляции привлечения наиболее перспективных кадров, которые не видят прямой связи между своими успехами и движением по служебной лестнице.

Дополнительным препятствием выступает вопрос верификации и достоверности данных. В отсутствие независимых оценочных фильтров служащие нередко стремятся манипулировать итогами опросов, подстраиваясь под *желаемые* ответы ради получения высокого балла, что радикально искажает реальное положение дел в кадровой среде.

Наконец, на региональном и муниципальном уровнях остро ощущается дефицит ресурсов для внедрения дорогостоящих интеллектуальных платформ и привлечения внешних аудиторов, способных провести по-настоящему беспристрастную экспертизу компетенций персонала.

Опираясь на успешный опыт ряда субъектов Российской Федерации, в качестве адекватного ответа на современные вызовы целесообразно рассматривать переход к антропоцентрической модели формирования кадрового обеспечения. В основе данного подхода лежит восприятие государственного служащего не как обезличенной *функциональной единицы*, а как базового интеллектуального актива государственной гражданской службы. Подобная установка диктует необходимость внедрения систем психологического сопровождения и превентивных мер по борьбе с профессиональной деформацией, что критически значимо в условиях перманентной турбулентности и неопределенности.

Параллельно с этим требуется обеспечить максимальную беспристрастность оценочных мероприятий за счет внедрения автоматизированных комплексов и формирования *цифрового портфолио сотрудника*. Такое портфолио,

<sup>1</sup> Корпоративный университет Правительства Нижегородской области. 2025. URL: <https://kupnokreml.ru/aboutus> (дата обращения: 23.02.2026).

<sup>2</sup> Майсигов С.-М. Я. Способы и методы анализа кадрового обеспечения государственной службы // Актуальные вопросы экономических наук : сб. материалов LX Междунар. науч.-практ. конф. Новосибирск : Центр развития научного сотрудничества, 2017. С. 52–57. EDN: YZGYXR

<sup>3</sup> Нижегородская область. Подзаконные акты. Об утверждении положения о порядке прохождения стажировок в органах исполнительной власти Нижегородской области, а также подведомственных им учреждениях или организациях: Приказ управления делами Правительства и развития кадрового потенциала Нижегородской области от 16.03.2020 № 310-126785/20П/од // Команда Правительства Нижегородской области. URL: <https://hr.nobl.ru/static/default/files/310-12678520.pdf?language=ru-RU> (дата обращения: 23.02.2026).

консолидирующее сведения о квалификации, итогах аттестаций, обратной связи от населения и значениях *KPI*, позволит сделать процесс ротации кадров прозрачным и глубоко аргументированным. Это, в свою очередь, минимизирует риски субъективизма при принятии управленческих решений высокой значимости.

Ключевым вектором трансформации выступает синхронизация итогов диагностики с образовательными траекториями. Программы профессионального совершенствования должны уйти от усредненных шаблонных форматов; их следует проектировать адресно, ориентируясь на конкретные пробелы в компетенциях различных групп персонала. Только в этом случае система дополнительного образования превратится из формальной бюрократической обязанности в действенный драйвер служебного роста.

Важно поощрять практику создания мобильных проектных групп для решения локальных административных задач, что подразумевает интеграцию в государственный сектор элементов гибкого (*agile*) управления. При этом институты наставничества и коучинга должны переадресовать стадию простых адаптационных регламентов, став устойчивым каналом трансляции экспертного опыта и организационных ценностей ведомства.

Комплексная реализация данных мер позволит не просто стабилизировать кадровый состав, но и сформировать жизнеспособную, адаптивную модель регионального администрирования, способную продуктивно функционировать в реалиях технологического прорыва.

В качестве инструмента для оценки результатов формирования кадрового обеспечения государственной гражданской службы в условиях цифровой трансформации на региональном уровне нами предлагается построение региональной матрицы развития кадрового обеспечения государственной гражданской службы в условиях цифровой трансформации. Данная модель разработана в контексте синтеза положений стратегического и экосистемного подходов и может быть представлена в координатах «уровень цифровой зрелости региональной власти – уровень цифровой грамотности государственных служащих».

Уровень цифровой зрелости региональной власти *j*-го региона [10] оценивается с помощью индекса  $Iz(j)$ , который определяется как отношение данного показателя рассматриваемого

региона ( $C_j$ ) к аналогичному показателю региона-лидера  $\max\{C_j\}$

$$Iz(j) = \frac{C_j}{\max\{C_j\}} \times 100\% . \quad (1)$$

Следовательно, величина показателя  $Iz(j)$  будет варьировать от нуля до 100 %.

Уровень цифровой грамотности государственных служащих *j*-го региона оценивается с помощью индекса цифровой грамотности государственных служащих [11] –  $Ip(j)$ , который определяется отношением достигнутого уровня цифровой грамотности государственных служащих в анализируемом регионе ( $P_j$ ) к данному показателю региона-лидера ( $\max\{P_j\}$ )

$$Ip(j) = \frac{P_j}{\max\{P_j\}} \times 100\% . \quad (2)$$

Таким образом, уровень цифровой грамотности государственных служащих на уровне отдельных регионов Российской Федерации  $Ip(j)$  изменяется от нуля до 100 %. Данный показатель характеризует кадровое обеспечение государственного управления с позиции соответствия компетенций государственных гражданских служащих условиям цифровой трансформации. Интерпретация указанного показателя для построения классификации регионов России может быть следующей:

- низкий:  $Ip(j) \leq 33\%$ ;
- средний:  $33\% < Ip(j) \leq 66\%$ ;
- высокий:  $Ip(j) > 66\%$ .

Деление регионов по уровню цифровой зрелости региональной власти (от полностью ручного управления до управления регионом без участия человека [12]), который задает современный вектор развития системе публичного управления, осуществляется по аналогичному принципу.

Совмещение вышеназванных показателей  $Ip(j)$  и  $Iz(j)$  и группировка регионов по уровню цифровой зрелости региональной власти и уровню цифровой грамотности государственных служащих позволяют сформировать матрицу развития кадрового обеспечения государственной гражданской службы в условиях цифровой трансформации. Данная матрица может быть применена для целей выбора приоритетного подхода к развитию кадрового обеспечения государственной гражданской службы (рисунок).

$Iz(j)$	100	Развитие цифровой культуры госуправления	Платформенное управление	Антропоцентрическая модель управления
	66	Наставничество	Цифровизация аналитики	Платформенное управление
	33	Бенчмаркинг	Наставничество	Развитие цифровой среды госуправления
		33	66	100

$Ip(j) = 100$

Источник: выполнен авторами.

Матрица развития кадрового обеспечения государственной гражданской службы в условиях цифровой трансформации

Matrix for the development of human resources for the state civil service in the context of digital transformation

Проведенный анализ показал, что для Республики Татарстан и Ханты-Мансийский автономный округ – Югра, демонстрирующих высокие значения как индекса цифровой зрелости региональной власти ( $Iz(j) > 66\%$ ), так и уровня цифровой грамотности государственных служащих ( $Ip(j) > 66\%$ ), безусловным приоритетом является антропоцентрическая модель управления. Так, Республика Татарстан входит в топ по уровню цифровой зрелости государственного управления (97%). Ханты-Мансийский автономный округ – Югра получил первое место в номинации «Цифровая грамотность» за проект «За лидерские позиции в реализации образовательных и просветительских инициатив по развитию цифровой грамотности и кибергигиены в регионе»<sup>1</sup>.

Для Сахалинской области<sup>2</sup>, отличающейся высоким уровнем цифровой зрелости государственного управления ( $Iz(j) > 66\%$ ) за счет внедрения прозрачной системы мониторинга ключевых показателей эффективности, но находящейся в процессе дальнейшего укрепления кадрового состава (средний уровень  $Ip(j)$ ), наиболее релевантно платформенное управление. Такой подход позволит масштабировать автоматизацию рутинных кадровых процессов и оценку результативности.

Для субъектов Российской Федерации со средними значениями обоих индексов ( $33\% < Iz(j) \leq 66\%$  и  $33\% < Ip(j) \leq 66\%$ ) оптимальной стратегией является цифровизация аналитики, подразумевающая переход от бумажного кадрового делопроизводства к формированию

цифровых профилей госслужащих и внедрению предиктивной HR-аналитики.

Наконец, для регионов, испытывающих острую нехватку ресурсов, кадровый голод и отстающих в технологическом обновлении аппарата (значения индексов  $\leq 33\%$ ), стартовыми подходами должны стать бенчмаркинг (адаптация эталонного опыта Росимущества или 22 регионов, уже тиражирующих продукты КУПНО) и развитие института наставничества как наиболее доступного инструмента удержания молодых специалистов и снижения текучести кадров».

Построение данной матрицы позволяет совместить показатели, отражающие качество принимаемых региональных решений в виде оценки уровня цифровой зрелости регионального управления и уровень квалификации кадров в части цифровой грамотности государственных служащих, наглядно оценить уровень развития кадрового обеспечения государственной гражданской службы в условиях цифровой трансформации регионов Российской Федерации.

Таким образом, предложенная матричная модель является инструментом исследования кадрового обеспечения государственной гражданской службы с учетом региональных различий и позволяет ответить на вопрос о стратегических приоритетах цифровой трансформации государственного управления с учетом имеющегося кадрового обеспечения. При этом в зависимости от позиции в конкретном квадрате матрицы актуализируется применение конкретных инструментов кадрового обеспечения государственной гражданской службы.

<sup>1</sup> Югра получила награды премии «Безопасный город» / Национальные проекты. URL: <https://xn--80aarpmpemcchfno7a3c9ehj.xn--p1ai/news/yugra-poluchila-nagrady-premii-bezopasnyu-gorod/> (дата обращения: 06.06.2026).

<sup>2</sup> Сахалин признали лидером цифровой трансформации в России на ЦИПР-2026 в Нижнем Новгороде / Сах.онлайн. URL: <https://sakh.online/news/18/2026-05-27/sahalin-priznali-liderom-tsifrovoy-transformatsii-v-rossii-na-tsipr-2026-v-nizhnem-novgorode-514333/> (дата обращения: 06.06.2026).

## Выводы

Итоги проведенного исследования позволяют констатировать, что кадровое обеспечение государственного управления в настоящее время находится на этапе качественного обновления. Этот процесс сопряжен с уходом от пассивного учета «номинальных ресурсов» в сторону проактивных стратегий наращивания интеллектуального потенциала. Смена управленческих приоритетов позволила по-новому взглянуть на роль государственной гражданской службы на уровне регионов, трансформировав ее из закостенелого бюрократического механизма в пластичную антропоцентрическую среду, ориентированную на достижение конкретных социально-экономических результатов. Теоретические изыскания доказывают: в условиях тотальной цифровизации и волатильности внешней среды ключевой ценностью становится не просто штатная укомплектованность, а непрерывный цикл совершенствования компетенций служащих, жестко синхронизированный со стратегическими целями ведомства.

Успешность подобных преобразований критически зависит от гармоничного сочетания жестких федеральных стандартов и управленческой свободы на местах. Анализ показал, что российские субъекты уже обладают достаточной нормативной и методической базой для проектирования собственных программ развития и формирования кадровых резервов. Тем не менее полная отдача от этих инструментов сдерживается рядом системных преград, прежде всего – понятийной размытостью в вопросах оценки *профессионализма*. Дефицит конкретных, верифицируемых критериев в региональном законодательстве зачастую ведет к субъективному принятию решений при отборе персонала, что снижает устойчивость всей системы. Преодоление этих барьеров видится во внедрении апробированных методик социальной диагностики. Это позволит наполнить сухие анкетные данные реальным содержанием, выявляя подлинные мотивы, ценностные установки и психологическую готовность кадров к работе в инновационном формате.

Практическая апробация инновационных методик в регионах доказывает эффективность дифференцированных подходов. Декомпозиция целей, внедрение *agile*-технологий, создание систем обратной связи и цифровизация аналитики позволяют не только диагностировать текущее состояние, но и прогнозировать управленческий успех служащих. При этом решаю-

щую роль в адаптации молодых специалистов начинает играть институт наставничества, который должен трансформироваться из формальной обязанности в постоянно действующий механизм передачи корпоративных ценностей и неявного экспертного знания.

Перспективы дальнейшего развития кадровой политики в регионах неразрывно связаны с созданием полноценных «цифровых профилей» государственных служащих. Интеграция таких профилей с результатами регулярных аттестаций и индивидуальными образовательными треками позволит окончательно исключить формализм из системы повышения квалификации. Таким образом, синергия цифровых инструментов мониторинга, прозрачных процедур оценки и принципов человекоцентричности является единственным безальтернативным путем повышения адаптивности региональной власти. Это превращает кадровую работу в реальный инструмент социально-экономического прогресса территорий и обеспечивает качественное превосходство государственного сектора в борьбе за таланты.

## Библиографические ссылки

1. *Таскаева Е. В.* Правовое регулирование кадрового обеспечения государственной гражданской службы // Молодой ученый. 2023. № 41 (488). С. 230–233. EDN: JPDQRK
2. *Кадов М. В.* Основные проблемы кадрового обеспечения органов государственной власти // Форум. Серия: Современное состояние и тенденции развития гуманитарных и экономических наук. 2024. № S1(31). С. 105–109. EDN: JGLHQX
3. *Апенько С. Н., Лукаш А. В.* Инновационное развитие регионов и внутренняя миграция в России // E-Management. 2023. № 6 (1). С. 81–94. DOI: 10.26425/2658-3445-2023-6-1-81-94. EDN: VFOULF
4. *Пожидаев А. А.* Трансформация технологий кадрового менеджмента на государственной службе в условиях цифровизации // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17, № S1. EDN: IKSNAS
5. *Пожидаев А. А.* Трансформация технологий кадрового менеджмента на государственной службе в условиях цифровизации // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17, № S1. EDN: IKSNAS
6. *Gunawan, Budi et al.* Human Resources and Technology Integration in Effective Public Management // Policy & Governance Review, [S.l.]. Oct. 2023. Vol. 7. No. 3. Pp. 261–279. DOI: <https://doi.org/10.30589/pgr.v7i3.782>
7. *Кожевников А. А., Филиппова Т. А.* Интернет-ресурсы и их возможности в реализации имиджевой политики: пример губернаторов ДФО // Гуманитарный акцент. 2023. № 4. С. 47–57. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_58905728\\_69482400.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_58905728_69482400.pdf) (дата обращения: 25.04.2026).

8. Андрюхина И. Ю., Карам Л. Л. Пути совершенствования кадровой политики органов государственной власти Российской Федерации // Государственная служба. 2026. №1 (159). С. 85–92. EDN: OMEGCC

9. Асриянц К. Г. Критерии и методы оценки эффективности государственных служащих // Индустриальная экономика. 2021. № 3. С. 17–22. DOI: 10.47576/2712-7559\_2021\_3\_1\_17. EDN: GCKFGF

10. Попов Е. В. Уровни цифровой зрелости региональной власти // Экономика науки. 2025. № 1. С. 10–22. EDN: IGDSEI

11. Панова Е. А., Тарасова Е. Ю. Развитие цифровых компетенций и цифровой грамотности государственных служащих в условиях цифровой модернизации государственного управления // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 112. С. 64–77. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-112-2025-64-77. EDN: FHNTDT

12. Попов Е. В. Уровни цифровой зрелости региональной власти // Экономика науки. 2025. № 1. С. 10–22. EDN: IGDSEI

### References

1. Taskaeva E.V. [Legal regulation of staffing of the state civil service]. *Molodoj uchenyj*, 2023, no. 41 (488), pp. 230-233. (in Russ.). EDN: JPDQRK

2. Kadov M.V. [The main problems of staffing of government bodies]. *Forum. Seriya: Sovremennoe sostoyanie i tendencii razvitiya gumanitarny'x i e'konomicheskix nauk*, 2024, no. S1 (31), pp. 105-109. (in Russ.). EDN: JGLHQX

3. Apen'ko S.N., Lukash A.V. [Innovative development of regions and internal migration in Russia]. *E-Management*, 2023, no. 6 (1), pp. 81-94. (in Russ.). DOI: 10.26425/2658-3445-2023-6-1-81-94. EDN: VFOULF

4. Pozhidaev A.A. [Transformation of HR management technologies in the civil service in the context of

digitalization]. *Vestnik evrazijskoj nauki*, 2025, vol. 17, no. S1. (in Russ.). EDN: IKSNAS

5. Pozhidaev A.A. [Transformation of HR management technologies in the civil service in the context of digitalization]. *Vestnik evrazijskoj nauki*, 2025, vol. 17, no. S1. (in Russ.). EDN: IKSNAS

6. Gunawan Budi et al. Human Resources and Technology Integration in Effective Public Management. *Policy & Governance Review*, [S.l.]. Oct. 2023, vol. 7, no. 3, pp. 261-279. (in Engl.). DOI: <https://doi.org/10.30589/pgr.v7i3.782>

7. Kozhevnikov A.A., Filippova T.A. [Internet resources and their potential in implementing image policy: an example of the Far Eastern Federal District governors]. *Gumanitarnyj akcent*, 2023, no. 4, pp. 47-57. (in Russ.). Available at: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_58905728\\_69482400.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_58905728_69482400.pdf) (accessed 25.04.2026).

8. Andryuxina I.Yu., Karam L.L. [Ways to improve the personnel policy of government bodies of the Russian Federation]. *Gosudarstvennaya sluzhba*, 2026, no. 1 (159). (in Russ.). EDN: OMEGCC

9. Asriyancz K.G. [Criteria and methods for assessing the effectiveness of civil servants]. *Industrial'naya e'konomika*, 2021, no. 3. (in Russ.). DOI: 10.47576/2712-7559\_2021\_3\_1\_17. EDN: GCKFGF

10. Popov E.V. [Levels of digital maturity of regional authorities]. *E'konomika nauki*, 2025, no. 1, pp. 10-22. (in Russ.). EDN: IGDSEI

11. Panova E.A., Tarasova E.Yu. [Development of digital competencies and digital literacy of civil servants in the context of digital modernization of public administration]. *Gosudarstvennoe upravlenie. E'lektronnyj vestnik*, 2025, no. 112, pp. 64-77. (in Russ.). DOI: 10.55959/MSU2070-1381-112-2025-64-77, EDN: FHNTDT

12. Popov E.V. [Levels of digital maturity of regional authorities]. *E'konomika nauki*, 2025, no. 1, pp. 10-22. (in Russ.). EDN: IGDSEI

A. G. Chudakova, Student

E. B. Khomenko, Doctor of Economics, Professor  
Plekhanov Russian University of Economics

### STAFFING FOR THE PUBLIC CIVIL SERVICE: THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF MANAGEMENT

*This article examines the theoretical foundations and modern practical approaches to managing staffing for the public civil service in the context of increasing digital transformation and global instability. The article substantiates the importance of transitioning from rigid staff administration to flexible, adaptive models of human resource management capable of functioning effectively in uncertain environments. The study conducted a systemic decomposition of key scientific approaches (resource-based, competency-based, strategic, and ecosystem-based), allowing the authors to identify the key parameters of managing personnel development in the context of the digitalization of public administration. The paper places particular emphasis on benchmarking best departmental and regional practices. It analyzes the experience of the Federal Property Management Agency in implementing a "human science" system, the Federal Tax Service's approaches to reducing the distance between management and subordinates, and innovative solutions from the Sakhalin, Kaluga, and Nizhny Novgorod regions. Effective tools for increasing employee engagement and loyalty are identified, such as digital feedback services ("Ideas Button"), "immersion" methods, mentoring institutions, and personnel hubs (KUPNO).*

*As a practical tool, the authors propose and substantiate a matrix for developing human resources for the state civil service in the context of digital transformation. This model, based on calculating the indices of digital maturity of*

*regional government ( $Iz(j)$ ) and digital literacy of civil servants ( $Ip(j)$ ), allows for classifying Russian regions and identifying priority development vectors—from the implementation of platform-based management to the transition to a fully human-centered model. The study concludes that overcoming formalism, using predictive HR analytics, and developing digital employee profiles are essential for increasing government agencies' adaptability to modern challenges. The study's findings can be applied to the development of regional human resource management strategies and professional development programs for civil servants.*

**Keywords:** staffing; civil service; professional development; digital transformation; HR policy; human resource potential; regional governance

Получена: 15.05.2026  
ГРНТИ 06.39.02

### Образец цитирования

*Чудакова А. Г., Хоменко Е. Б.* Кадровое обеспечение государственной гражданской службы: теоретические и практические аспекты управления // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2026. Т. 22, № 2. С. 73–83. DOI: 10.22213/2618-9763-2026-2-73-83

### For Citation

Chudakova A.G., Khomenko E.B. [Staffing for the public civil service: theoretical and practical aspects of management]. *Social'no-ekonomicheskoe upravlenie: teoria i praktika*, 2026, vol. 22, no. 2, pp. 73-83 (in Russ.). DOI: 10.22213/2618-9763-2026-2-73-83