

РАЗВИТИЕ СИСТЕМ ПОИСКА И ОЦЕНКИ КАДРОВ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

**Ирина Юрьевна Беганская¹,
Лариса Борисовна Костровец²**

¹Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: beganskaya.irina@yandex.ru

²Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: info@donampa.ru

Аннотация. В статье рассмотрены существующие способы поиска и оценки кадров для государственной службы. Представлены инструменты поиска кадров посредством информационных технологий, а также с применением классических методик поиска кадров государственной службы, которые включают личностно-профессиональную диагностику. Представлена комплексная интегральная модель оценки кадров государственной службы, в которой систематизированы актуальные требования к компетенции управленцев. Определены сдерживающие факторы и проблемы развития системы поиска и оценки кадров государственного управления, обоснована необходимость совершенствования системы подготовки и переподготовки кадров.

Ключевые слова: государственное управление, госслужащий, личностно-профессиональная диагностика, компетенции, подготовка кадров, переподготовка кадров.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Беганская И.Ю., Костровец Л.Б. Развитие систем поиска и оценки кадров для государственной службы. Государственное управление и право. 2024. № 1(01). С. 153-172.

DEVELOPMENT OF PERSONNEL SEARCH AND EVALUATION SYSTEMS FOR THE CIVIL SERVICE

**Irina Yu. Beganskaya¹,
Larisa B. Kostrovets²**

¹Federal state budgetary educational institution of higher education «Donetsk Academy of Management and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, DNR, Donetsk, 163- a Chelyuskintsev str., e-mail: beganskaya.irina@yandex.ru

²Federal state budgetary educational institution of higher education «Donetsk Academy of Management and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, DNR, Donetsk, 163- a Chelyuskintsev str., e-mail: info@donampa.ru

Annotation. The article examines the existing methods of personnel search and evaluation for the civil service. The article presents tools for personnel search through information technology, as well as using classical methods of civil service personnel search, which include personal and professional diagnostics. A comprehensive integrated model for evaluating civil service personnel is presented, which systematizes the current requirements for the competence of managers. The constraints and problems of the development of the system of search and evaluation of public administration personnel are identified, and the need to improve the system of training and retraining of personnel is substantiated.

Keywords: public administration, civil servant, personal and professional diagnostics, competencies, personnel training, staff retraining.

Funding information: this research received no external funding.

For citation: Beganskaya, I.Yu., Kostrovets, L.B. (2024) Development of personnel search and evaluation systems for the civil service. Public administration and law, 1(01), 153-172.

Введение

Системы поиска и оценки кадров для государственной службы требуют постоянного развития и внедрения новых методик и подходов. Это обусловлено нестабильной внешней средой, которая формирует условия повышенной управленческой ответственности, с которой кадры сферы государственного управления должны принимать сдерживающие, ограничивающие, поощряющие и поддерживающие решения. Эффективные механизмы поиска и оценки кадров государственной службы должны включать многоэтапную методику,

которая позволит выявить не только профессиональные компетенции, но и личностные качества кандидатов, такие как стрессоустойчивость, способность к принятию решений в условиях неопределённости и готовность к постоянному обучению. Особое внимание следует уделить адаптации международного опыта, такого как внедрение цифровых платформ для управления талантами и анализа больших данных, что позволит прогнозировать потребности в кадрах и оптимизировать процессы подбора. При этом необходимо учитывать

специфику государственной службы РФ, включая её нормативно-правовую базу и культурные особенности. Важным элементом является создание системы непрерывного профессионального развития госслужащих, включающей программы повышения квалификации, обмен опытом с зарубежными коллегами и участие в международных проектах. Это позволит не только повысить уровень компетенций, но и укрепить позиции России на мировой арене.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – проанализировать системы поиска и оценки кадров для государственной службы, определить направления их развития.

Методы исследования

Для достижения установленной цели использованы следующие методы: монографический, анализа и логического обобщения – при систематизации научных трудов, нормативно-правового обеспечения и практики реализации системы поиска и оценки кадров для государственного управления; исторический и диалектический – при исследовании методики поиска и оценки кадров для государственной службы, а также анализе инструментария процесса; дедукции и индукции, синтеза – при определении направлений развития систем поиска и оценки кадров.

Результаты исследования и их обсуждение

Процесс поиска и оценки кадров на современном этапе в значительной степени зависит от современных технологий, таких как интернет-платформы для подачи заявок и видеозвонки для собеседований. Не исключением является и сфера государственного управления, которая заинтересована в привлечении молодых управленцев и ставит перед собой задачу существенно увеличивать охват поиска кадров. Современные технологии предоставляют возможность привлечения

соискателей из различных регионов, что, в свою очередь, способствует повышению конкурентоспособности всего процесса подбора кадров. К 2022 году в Единой информационной системе управления кадровым составом государственной гражданской службы РФ (ЕИСУКС) автоматизировано большинство аспектов кадровой работы на гражданской службе. ЕИСУКС играет ключевую роль в автоматизации процессов управления кадрами. Она обеспечивает централизованный сбор, хранение и обработку данных о государственных служащих, что способствует повышению прозрачности и эффективности работы органов государственной власти. Благодаря использованию современных информационных технологий, система позволяет сократить время на выполнение рутинных операций и минимизировать вероятность ошибок.

Одним из основных направлений работы ЕИСУКС является поддержка процесса планирования кадровой политики. Система предоставляет аналитические инструменты для мониторинга численности и структуры кадрового состава, что позволяет выявлять дефициты и излишки в штатах различных государственных органов. Анализ данных обеспечивает развитие систем поиска и оценки кадров для государственной службы, а также помогает в выработке обоснованных решений по результатам аттестации и повышения квалификации служащих. Кроме того, ЕИСУКС способствует обеспечению прав граждан на государственную службу, предлагая возможности для открытого доступа к информации о вакансиях и способах участия в конкурсах. Это, в свою очередь, содействует повышению уровня конкуренции и качества кадрового состава, способствующего более эффективному выполнению задач, стоящих перед государственной службой.

Для поиска и оценки кадров для государственной службы используется Федеральный портал государственной службы и управленческих кадров. На портале можно найти информацию о вакантных должностях государственной гражданской службы и заполнить анкету, которая будет доступна сотрудникам кадровых служб государственных органов [1].

Значительную роль в процессе информатизации кадровой работы занимает система «ПАРУС», которая представляет собой универсальный инструмент для автоматизации процессов управления человеческими ресурсами. Благодаря интуитивно понятному интерфейсу пользователи могут быстро адаптироваться к работе в системе, что значительно ускоряет процесс внедрения. Решение поддерживает интеграцию с другими информационными системами, что позволяет легко взаимодействовать с различными платформами и использовать данные из уже существующих баз. Одной из ключевых особенностей системы является возможность проводить глубокий анализ кадровых ресурсов. Специалисты могут легко оценить квалификацию сотрудников государственного аппарата, их достижения и потенциальные области для развития. Это способствует не только повышению эффективности работы госслужащих, но и помогает формировать стратегию их профессионального роста.

Кроме того, «ПАРУС» помогает оптимизировать процессы поиска и оценки кадров для государственной службы, обеспечивая возможность быстрого реагирования на изменения внутренней и внешней среды. Система также содержит инструменты для формирования отчетности, что упрощает контроль и мониторинг кадровых процессов на всех уровнях управления [2].

Постановлением Правительства Донецкой Народной Республики от

15 января 2021 года № 2-1 утверждена Единая методика проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы ДНР и включение в кадровый резерв государственных органов [3].

Нормативное правовое обеспечение поиска и оценки кадров для государственной службы включает ряд документов:

- Конституция РФ. Определяет базовые основные принципы функционирования органов исполнительной власти и закрепляет равенство граждан перед законом и государственными структурами, что является ключевым принципом при поступлении на государственную службу;

- Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Устанавливает юридический статус государственных служащих, процедуры назначения на должности, трудовые условия и процессы повышения квалификации. Кроме того, он прописывает требования к профессиональным навыкам и этическому поведению работников;

- Положение о федеральной службе по управлению персоналом (ПУП). Регламентирует организацию системы кадрового обеспечения в федеральных органах исполнительной власти. В соответствии с ПУП осуществляется формирование кадрового резерва, проведение конкурсных отборов на должности и контроль за выполнением требований по повышению квалификации [4];

- другие нормативно-правовые документы. Например, Федеральный закон «О противодействии коррупции» создаёт систему мониторинга для выявления потенциальных коррупционных действий в государственных органах исполнительной власти.

Кроме того, приоритеты, задачи и принципы государственной кадровой политики в сфере государственного управления

обозначаются в ежегодных посланиях, указах и выступлениях Президента РФ и Председателя Правительства РФ.

Первостепенной задачей в сфере развития системы государственного управления является формирование критериев, характеризующих особенности поиска и оценки кадров государственного управления с точки зрения трансформации общей теории менеджмента в современных условиях (таблица 1). В условиях современного мира, где динамика изменений требует от государственных служащих высокой гибкости и адаптивности, важным критерием становится способность к быстрому усвоению новых знаний и технологий. Кадры государственного управления должны демонстрировать готовность к постоянному обучению и самосовершенствованию, что напрямую влияет на уровень их профессионализма и эффективность в решении задач. Другим критерием является наличие навыков командной работы и коммуникации, и могли взаимодействовать с различными заинтересованными сторонами,

включая бизнес-структуры и гражданское общество. Умение находить общий язык и строить конструктивные отношения становится необходимым компонентом успешной деятельности управленцев. Кроме того, критически важным оказывается подход к оценке эмоционального интеллекта кандидатов. Управление человеческими ресурсами в государственной службе требует от сотрудников не только рационального, но и эмоционального анализа ситуаций, а также способности к эмпатии и пониманию потребностей граждан. Такое равновесие между рациональным и эмоциональным восприятием позволит чиновникам более эффективно реагировать на вызовы времени. Систематизация критериев поиска и оценки кадров государственных служащих проведена в рамках комплексного научного исследования и направлена на обеспечение функционирования многосторонней устойчивой системы поиска и оценки кадров государственной службы в стратегической перспективе.

Таблица 1. Критерии поиска и оценки кадров государственных служащих
Table 1. Criteria for the search and evaluation of civil servants

Название группы критериев	Сущность критериев	Название группы критериев	Сущность критериев
Экономические критерии	Оптимизация количества персонала государственных служащих	Социальные критерии	Популяризация использования социальных технологий
	Формирование специфической системы показателей эффективности деятельности		Усиление значимости социальной репрезентации
	Оптимизация финансовых затрат на содержание кадров государственного аппарата		Раскрытие деловой репутации и повышение уровня профессиональной этики
Общественно-политические критерии	Уместные управленческие решения и внедрение вынужденных ограничений в связи с обострением внешнеполитической ситуации	Технологические критерии	Необходимость освоения инновационных технологий в связи с их популяризацией в государстве
	Требовательность к процессу поиска кадров государственной службы в связи с внутривнутриполитическим климатом в государстве и серьёзными вызовами для системы государственного управления		Изменение условий труда государственных служащих в связи с информатизацией
			Уровень позитивного и негативного влияния информатизации на государственных служащих

Ключевыми аспектами внедрения эффективной системы поиска и оценки персонала для государственных органов являются:

- разработка единых подходов к построению алгоритма поиска кадров для государственной службы;

- обеспечение сопоставимости итоговых показателей для реализации оценки личностно-профессиональных и управленческих навыков кадров для государственной службы [5].

Такой подход к оценке управленческих кадров не только упрощает процесс выбора, но и повышает его прозрачность и эффективность. Система итоговых показателей станет основой для формирования единого информационного пространства, в рамках которого возможен анализ и сравнение управленцев на основании объективных данных. Применение в практике поиска управленческих кадров общего подхода к проведению оценки личностно-профессиональных и управленческих навыков и системы итоговых показателей этой оценки позволит избежать субъективизма и усилить доверие к процедуре отбора [6]. Кроме того, комбинированные методики оценки, учитывающие как личностные, так и профессиональные аспекты, создадут базу для целенаправленного обучения и развития кадров для государственной службы. Программы повышения квалификации будут выбираться с учётом выявленных недостатков и потребностей кадров, что, в свою очередь, ведёт к повышению общего уровня управленческого потенциала. Интеграция системы с различными ресурсами и платформами позволит создавать обширные сети управленцев, способных делиться опытом и лучшими практиками, что создаст дополнительные возможности для профессионального роста. Этот подход позволит Российской Федерации не только укрепить свои управленческие позиции, но и адаптироваться к вызовам будущего, ориентируясь на международные стандарты и требования.

Эффективность системы государственного управления обеспечит привлечение управленческих кадров из различных отраслей хозяйственно-экономической деятельности и прозрачность процесса поиска кадров. Для успешного проведения открытого конкурса необходимо разработать чёткие критерии и

стандарты оценки кандидатов, в соответствии с требованиями номенклатуры замещаемых должностей [7], что позволит не только определить уровень профессиональных знаний, но и выявить личные качества, такие как лидерство, способность к командной работе и стратегическому мышлению. Важно включить в процесс оценки несколько этапов: предварительный отбор, резюме, психометрические тесты и собеседования, что обеспечит комплексный подход к выбору управленцев.

Алгоритм оценки личностно-профессиональных и управленческих навыков кандидатов при поиске кадров может включать в себя два основных компонента [7]:

- 1) предварительный (заочный) этап. На этапе первичной оценки кандидатов особое внимание уделяется формальным требованиям, наличие образования и соответствие правилам законодательства РФ, также проводится анализ представленного опыта, который может подчеркнуть их управленческий потенциал. Важным инструментом для этой оценки служат резюме, специализированные тесты и рекомендации. При этом следует учитывать соответствие кандидатов не только должностным обязанностям, но и стратегическим задачам кадров сферы государственного управления. По завершении анализа формируется первичный рейтинг, основанный на количественных и качественных показателях.

Участники и победители кадровых программ считаются успешно прошедшими первый этап и автоматически вносятся в списки второго этапа поиска кадров для государственной службы;

- 2) основной (очный) этап – личностно-профессиональная диагностика. Непосредственно личностно-профессиональная диагностика включает в себя широкий спектр методик, таких как тесты на определение профессиональных склонностей, психометрические оценки, а также интервью с использованием структурированных и полуструктурированных форматов. Важно, чтобы каждый инструмент был тщательно отобран в зависимости от целей диагностики и специфики управленческой роли государственных служащих. Это позволит не только выявить сильные и

слабые стороны кандидата, но и понять его способности к адаптации в меняющейся среде. Ключевым аспектом эффективной диагностики является применение комплексного подхода, который включает как количественные, так и качественные методы. Это создаёт возможность для глубокого анализа не только количественных характеристик, но и профессиональных навыков, необходимых для успешного выполнения управленческих задач. Кроме того, результаты диагностики должны быть поддержаны обоснованиями, чтобы гарантировать их интерпретацию и применение в реальных условиях. В конечном итоге, углублённая личностно-профессиональная диагностика не только помогает в выборе подходящих кандидатов, но и позволяет рассчитывать сопоставимые итоговые показатели.

Диагностику проводит субъект государственного органа, создаётся многомерный инструментарий, который учитывает как профессиональные качества, так и личностные характеристики кандидатов, что позволяет глубже понять, насколько каждый участник соответствует требованиям конкретной управленческой роли, для этого применяются как новые, так и классические методы оценки кадров. Итогом оценки является интегральный рейтинг кандидатов, который является основным кадровым резервом для сферы государственного управления всех регионов РФ. Результаты диагностики служат основой для разработки индивидуальных программ развития с учётом выявленных профессиональных несоответствий, что способствует повышению квалификации кандидатов и улучшению их управленческих навыков. Таким образом, система формирования резерва управленческих кадров становится динамичным процессом, ориентированным на постоянное обновление и совершенствование, а также содержит ценную информацию по выявленным профессиональным «пробелам», которые должна компенсировать в будущем образовательная система государства.

Разработка технологий оценки управленческих кадров требует внимания к нескольким ключевым аспектам, включая масштабируемость и адаптивность методов. Необходимо учитывать региональное разнообразие и специфические требования, которые предъявляются к

кандидатам в зависимости от их будущей должности. Кроме того, для повышения объективности результатов оценки рекомендовано использовать стандартизированные шкалы. Это обеспечит сопоставимость оценок разных кандидатов и позволит формировать более точные прогнозы их успешности на управленческих должностях. В конечном итоге, рекомендуемая система пересчёта данных в итоговые показатели укрепит основу для формирования кадрового резерва, обеспечивая дальнейшую оценку их результативности уже на занимаемых должностях.

В рамках ресурсного подхода внимание уделяется не только профессиональным навыкам кандидатов, но и их личностным характеристикам, которые являются важной частью успешного государственного управления. Ресурсный подход позволяет учитывать способности в адаптации, эмоциональный интеллект и другие аспекты, которые часто оказывают значительное влияние на эффективность работы государственного служащего. Таким образом, личностно-профессиональная диагностика становится неотъемлемой частью процесса поиска управленческих кадров, а итоговый рейтинг кандидатов служит основой для формирования индивидуальных программ кадрового развития и демонстрирует уровень управленческой готовности кандидата.

Опыт проведения оценки руководителей сферы государственного управления доказывает целесообразность использования единых итоговых стандартизированных интегральных показателей оценки личностно-профессиональных и управленческих навыков – мета-компетентностей. В качестве таких мета-компетентностей используется комплексная интегральная модель, прошедшая апробацию и внедрение на уровне работы с кандидатами в составы высших резервов управленческих кадров (президентский резерв и федеральный резерв управленческих кадров), а также в ряде субъектов Российской Федерации [7].

Комплексная интегральная модель оценки кадров государственной службы включает 10 интегральных стандартизированных показателей оценки личностно-

профессиональных и управленческих навыков кандидатов (стратегическое лидерство, управленческая компетентность, настойчивость и целеустремленность, масштабность мышления, готовность к саморазвитию, экспертная компетентность, готовность к командной работе, компетентности самоуправления, компетентности социального взаимодействия, социальная направленность) и итоговый рейтинговый показатель актуальной управленческой готовности и её составляющих (лидерская составляющая, менеджерская составляющая, экспертная составляющая) [5] (рисунок 1).

Как видно из рисунка 1,10 интегральных стандартизированных показателей оценки личностно-профессиональных и управленческих навыков кандидатов представляют собой структуру управленческой готовности кандидата. Стоит отметить, что из всех компонентов социальная направленность является качественным показателем. Управленческая готовность подразумевает под собой готовность принимать управленческие решения и нести за них ответственность, осознавать себя в системе государственного управления, реализовывать управленческий потенциал на конкретном уровне управленческой иерархии.



Рисунок 1. Комплексная интегральная модель оценки кадров государственной службы: этап поиска кадров [составлено авторами]

Figure 1. Complex integral model of civil service personnel assessment: the stage of personnel search [compiled by the authors]

Практическая работа с использованием комплексной интегральной модели оценки кадров государственной службы на этапе поиска кадров подчёркивает наличие устойчивых взаимосвязей между структурными составляющими управленческой готовности и её видами (лидерской, менеджерской и экспертной) и то, что на разных уровнях управления (высшем, среднем и линейном) оптимальное соотношение составляющих управленческой готовности различается [7].

Определяющие компоненты управленческой готовности включают в себя знания, навыки и личные качества, которые в совокупности формируют целостную картину склонностей и возможностей кандидата. Между компонентами существует динамика: развитие одной составляющей может подтолкнуть к усилению другой. Таким образом, создание профиля управленческой готовности – это не просто задача определения сильных и слабых сторон кандидата, но и возможность построить индивидуальный план его развития в конкретной управленческой области. Такой подход способствует максимизации потенциала и вовлечённости кандидатов в профессиональную деятельность в дальнейшем.

Классические методики поиска кадров государственной службы не включают этап подготовки кадрового потенциала для государственных органов власти, а реальность убедительно показывает, что он используется нерационально и не в полной мере отвечает задачам социально-экономического развития общества. Исследование факторов, способствующих неудовлетворительному состоянию подготовки кадров в области государственного и муниципального управления, демонстрирует, что в большинстве учреждений отсутствуют как программы повышения квалификации сотрудников, так и эффективные системы стимуляции, а также действенные механизмы поиска и оценки работников [15]. Согласно статистическим данным, более 70 % государственных работников имеют высшее образование, множество имеют учёную степень кандидатов и докторов наук, но не все они обладают специфической подготовкой,

особенно в сфере государственного и муниципального управления. Многие специалисты трудятся не по своей основной специальности, а доминируют политехнические направления. Ситуацию усугубляет тот факт, что система образования не в состоянии обеспечить повышение квалификации всех государственных служащих в установленные законом сроки [8]. Некоторые данные статистики представлены в таблице 2, где видно, что программы профессиональной подготовки посещают незначительное количество занятых в местных органах власти, программы повышения квалификации пользуются большим спросом, однако показатель в 100 % отсутствует.

Одним из ключевых аспектов эффективного государственного регулирования трудовых и кадровых отношений является необходимость создания интегрированных систем, которые объединяли бы как потребности государственных органов, так и предложения образовательных учреждений. Кооперация между этими двумя сферами позволит разработать образовательные программы, которые будут отвечать реальным условиям и требованиям рынка труда в государственной службе. Вторым важным элементом является внедрение программ профессионального развития, которые помогут работникам постоянно обновлять свои знания и навыки. Это не только повысит уровень квалификации кадров, но и укрепит их мотивацию. Работники, имеющие возможность учиться и развиваться, чаще показывают высокие результаты и остаются в системе государственного управления дольше. Кроме того, системой оценки и мотивации должны быть предусмотрены механизмы обратной связи, которые бы позволяли анализировать успешность внедряемых программ и удовлетворённость сотрудников. Для достижения стратегической цели государственного управления необходимо совершенствовать систему подготовки кадров, ориентируясь на современные вызовы и потребности государства. Это предполагает интеграцию образовательных программ с реальными запросами государственной службы, а также внедрение инновационных методов обучения, включая цифровые технологии и проектный подход.

Таблица 2. Данные о дополнительном профессиональном образовании кадров государственного управления в 2022 году [9]

Table 2. Data on additional professional education of public administration personnel in 2022 [9]

	Получили дополнительное профессиональное образование всего, человек	В том числе по дополнительным профессиональным программам		В % от численности занятых в органах местного самоуправления	
		профессиональной переподготовки	повышения квалификации	прошли профессиональную переподготовку	повысили квалификацию
Российская Федерация	71 783	5 578	66 204	7,8	92,2
Центральный федеральный округ	12 143	859	11 284	7,1	92,9
Северо-Западный федеральный округ	6 186	412	5 773	6,7	93,3
Южный федеральный округ	7 832	823	7 009	10,5	89,5
Северо-Кавказский федеральный округ	2 836	309	2 527	10,9	89,1
Приволжский федеральный округ	16 545	1 215	15 330	7,3	92,7
Уральский федеральный округ	10 058	392	9 666	3,9	96,1
Сибирский федеральный округ	10 202	858	9 344	8,4	91,6
Дальневосточный федеральный округ	5 981	710	5 271	11,9	88,1

Особое внимание следует уделить развитию основных управленческих навыков, таких как критическое мышление, коммуникация и управление изменениями, которые становятся ключевыми в условиях динамично меняющейся среды [10]. Не менее значимым направлением является формирование системы мотивации и поддержки талантливых кадров. Только комплексный подход к подготовке и развитию кадров обеспечит устойчивое социально-экономическое развитие страны и повышение конкурентоспособности на международной арене.

Одной из ключевых проблем является снижение качества образования, что напрямую

влияет на уровень подготовки кадров. Несмотря на сохранение традиций фундаментального обучения, современная система образования всё чаще сталкивается с недостатком финансирования, устаревшими методиками и нехваткой квалифицированных преподавателей. Это приводит к тому, что выпускники вузов не обладают навыками, востребованными на государственной службе, что усугубляет разрыв между образовательной системой и реальными потребностями государственного управления, некоторые компетенции, важные для государственных служащих, представлены на рисунке 2.

Функциональные	Компетенции и навыки, требуемые для эффективного выполнения определённых административных функций. Сюда входят осведомлённость о законодательных актах, административные способности, а также умения в сфере аналитической и предсказательной работы
Институциональные	Навыки, основанные на юридическом определении, и относятся к кругу полномочий, установленных для органов исполнительной власти. Список этих полномочий формируется в зависимости от объёма властных прав и статуса конкретного государственного органа в иерархической системе
Политические и социальные	Умение брать на себя ответственность, вовлекаться в процесс принятия коллективных решений, разрешать споры мирным путём
Монокультурные	Навыки, важные для существования в многонациональном обществе. Принятие разнообразия, уважение к другим и умение сосуществовать с людьми различных культур, языков и вероисповеданий (терпимость)
Коммуникационные	Навыки устной и письменной коммуникации. Способствуют предотвращению социальной изоляции, включая взаимодействие на различных языках
Информационные	Навыки, связанные с цифровизацией. Знание информационных технологий, осознание их характеристик, сильных и слабых сторон, а также умение критически оценивать информацию, распространённую через средства массовой информации и рекламу

Рисунок 2. Основные компетенции кадров государственной службы [составлено авторами на основании 11; 12; 13]

Figure 2. The main competencies of civil service personnel [compiled by the authors on the basis of 11; 12; 13]

На международной арене среди конкурентных преимуществ России по-прежнему выделяются её успехи в науке и культуре, а также сравнительно высокий уровень образования и профессиональной подготовки граждан. Тем не менее, эти сильные стороны год за годом становятся всё менее заметными, что затрудняет процесс подбора кадров для государственных органов. Разрушение социальной сферы и снижение престижа профессий государственной службы ведут к глубоким системным изменениям в государственном

управлении. Ослабление социального потенциала страны проявляется в утрате мотивации у талантливых специалистов, которые либо эмигрируют в поисках лучших условий, либо переходят в менее квалифицированные, но более доходные сферы. Пиком негативных тенденций в сфере занятости выступает неспособность государства обеспечить условия реализации конституционных гарантий граждан на свободное использование и распоряжение способностями [14].

Исходя из вышесказанного, основные проблемы подготовки

кадров для государственного управления, которые значительно усложняют процесс поиска кадров государственной службы [15]:

- отстранение образовательной системы от реальной практики. Текущие образовательные стандарты не соответствуют актуальным требованиям системы управления государством;

- недостаток различий в обучении государственных и муниципальных служащих. Это не учитывает особенности государственной службы разных уровней;

- отсутствие или недостаточная реализация программ для развития государственных служащих, что могло бы мотивировать госслужбу и решать проблему профессионального выгорания;

- неэффективная системаощрения работников государственного сектора;

- значительное преобладание теоретических аспектов в обучении и недостаточное развитие практических навыков;

- платная образовательная система, негативно влияющая на интеллектуальный уровень обучающихся, что снижает уровень кадрового потенциала сферы государственного управления;

- недовольство государственных служащих условиями их труда, размерами заработной платы и ограничениями, установленными для государственной службы.

Для решения этих проблем необходимо пересмотреть учебные программы обучения госслужащих с учётом существующих запросов органов государственной власти и стратегических задач по модернизации страны. Также важно внедрять инновационные методы обучения, которые позволяют нарабатывать практические навыки в ситуациях, максимально приближённых к реальным [16; 17].

В период формирования системы подготовки кадров для государственной службы в

современной России множество высших учебных заведений, включая региональные, занимались подготовкой специалистов для аппарата государственной власти. Стремясь соответствовать требованиям рынка, эти учебные заведения начали предлагать платные программы подготовки кадров.

Преподаватели, привлечённые к этому процессу, обычно обладают высоким статусом в обществе и значительными теоретическими и научными званиями. В процессе обучения они обеспечивают будущих чиновников необходимой теоретической базой, однако зачастую не восполняют важный недостаток – практические навыки. Это объясняется тем, что среди преподавателей редко встречаются специалисты, имеющие личный опыт работы в государственной службе, особенно в государственной гражданской службе, которая является основным направлением в управлении государством, что порождает серьёзные проблемы в подготовке кадров. Теоретические знания, безусловно, необходимы, однако они становятся недостаточными, если у студентов отсутствует понимание реальных условий работы в государственных структурах. Практические навыки, такие как умение эффективно взаимодействовать с населением, решать возникающие проблемы и принимать ответственные решения, не могут быть получены только из учебников. Необходимость интеграции практического опыта в образовательный процесс становится всё более актуальной. Некоторые университеты начали устанавливать партнёрство с действующими государственными учреждениями, что позволяет обучающимся проходить стажировки и практику. Однако эти попытки лишь вначале показали свою эффективность, и по-прежнему наблюдается разрыв между теорией и практикой. Обучающиеся часто

оказываются не готовыми к реальным вызовам, с которыми им предстоит столкнуться после окончания учёбы.

Таким образом, важнейшей задачей образовательных учреждений является нахождение баланса между теоретической подготовкой и практическим опытом. Это позволит выпускникам стать действительно квалифицированными кадрами, способными эффективно работать в условиях современной государственной службы.

В настоящее время наблюдается растущее несоответствие между сложностью задач, стоящих перед государством, и уровнем подготовки государственных служащих на всех ступенях управления. Одной из основных причин задержек России в экономическом развитии является отсутствие диверсификации экономики. В то время как Бразилия, Индия и Китай активно инвестируют в новые технологии и развивают свои несырьевые сектора, Россия всё ещё полагается на экспорт углеводородов. Это приводит к уязвимости перед мировыми ценами на нефть и газ, что сказывается на устойчивости и сбалансированности экономики. Неэффективная экономическая политика, в свою очередь, проявляется в высоком уровне государственного регулирования, которое зачастую препятствует развитию бизнеса. Кроме того, недостаточные инвестиции в образование и науки замедляют технологическое развитие. В отличие от Китая, который активно поддерживает исследовательские инициативы и развивает кадровый потенциал, Россия отстаёт в подготовке высококвалифицированных специалистов, что ограничивает возможности для внедрения новых технологий и улучшения производительности в различных отраслях экономики и в сфере государственного управления. Важно определить новые навыки и компетенции, соответствующие стремительно

меняющимся условиям, что требует корректировки образовательных программ подготовки государственных служащих с учётом актуальных нужд государственных органов и стратегических целей модернизации, на что постоянно указывает Президент Российской Федерации [18].

Одним из ключевых направлений улучшения системы поиска и оценки кадров в государственной службе является внедрение управления, ориентированного на результаты, включая эффективное бюджетное планирование. В связи с этим необходимо установить основную цель – создание новой системы управления, построенной на пяти основных принципах:

- принцип ответственности: руководители обязаны полностью ответить за применение модели управления кадровыми ресурсами, основанной на результатах, в рамках своих полномочий;

- принцип согласованности: ключевым является обеспечение согласования и гармонизации целей и критериев оценки на всех уровнях – от министерств до индивидуальных госслужащих;

- принцип конкретизации задач: вся работа должна быть направлена на достижение конкретных результатов; для межведомственных задач и показателей необходимо чётко обозначить ответственных за каждую задачу;

- принцип контроля: требуется производить регулярный мониторинг и отчётность по итогам деятельности как за год, так и за каждый квартал;

- принцип прозрачности: важно обеспечить открытость всех процедур и доступность информации о достигнутых итогах [19; 20].

Внедрение указанных принципов во многом определяется степенью развитости управленческой культуры в стране. Безусловно, государственное управление в любом государстве представляет собой важную составляющую политической

культуры, которая формируется под воздействием различных исторических и географических факторов. Качественная подготовка кадров для государственного и муниципального управления должна включать не только освоение теоретических знаний, но и развитие практических навыков, таких как стратегическое мышление, коммуникация, управление проектами и принятие решений в условиях неопределённости. Кроме того, необходимо уделять внимание формированию этических норм и ценностей среди государственных служащих. Управленческая культура должна основываться на принципах прозрачности, ответственности и служения обществу. Внедрение кодексов профессиональной этики и регулярное обучение в этой области помогут укрепить доверие граждан к государственным институтам. Немаловажным является и развитие цифровых компетенций. В условиях цифровизации государственного управления владение современными технологиями становится ключевым фактором успеха. Обучение работе с большими данными, искусственным интеллектом и автоматизированными системами управления позволит повысить эффективность работы государственных структур и улучшить качество предоставляемых услуг. Таким образом, формирование

новой генерации управленцев требует комплексного подхода, сочетающего традиционные ценности и инновационные методы, что в конечном итоге будет способствовать устойчивому развитию общества.

Оценка функционирования кадрового отдела и оценки кадрового потенциала требует разработки комплексных показателей. Многочисленные исследования, проведенные как российскими, так и зарубежными учёными, посвящены вопросам комплексной оценки. В одной из своих научных публикаций авторы предлагают совершенно оригинальный подход к системе полностью интегрированной оценки профессиональной деятельности государственных служащих [21]. В данный момент проектирование методик оценки показателей и подбор критериев эффективности работы государственных гражданских служащих находится в процессе формирования. Наиболее трудоёмким аспектом создания системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих оказались именно показатели. Используя как зарубежный, так и отечественный опыт, исследователи сгруппировали разнообразные индикаторы, касающиеся эффективности и результативности работы государственных служащих [22] (рисунок 3).

Показатели эффективности и результативности государственных служащих		
Показатели конечного эффекта	Показатели непосредственного результата	Показатели процессов
критерии, отражающие ключевые аспекты работы структурного подразделения или государственной власти в целом, на которые государственный служащий может оказывать влияние в той или иной мере	показатели, отражающие обязательства на данный момент времени и повседневные задачи государственного служащего (реализация текущих планов и задач руководителя)	показатели, отражающие выполнение должностных обязанностей, а также соблюдение административных и служебных регламентов государственным служащим

Рисунок 3. Показатели оценки кадров государственной службы [23]
Figure 3. Public service personnel evaluation indicators [23]

В связи с возникновением требований профессиональных подготовок муниципальных служащих, которые нацелены на регулярное повышение профессионального опыта, знаний, и, конечно, карьерный рост, появляется необходимость ориентации самого образования на эти самые потребности с учётом интересов служащих, на конечные результаты, поиск и введения более новых методик обучения.

ВЫВОДЫ

Развитие системы поиска и оценки кадров для государственной службы на сегодняшний день в значительной степени зависит от современных технологий, таких как онлайн-платформы для подачи заявок и видеособеседования, они играют ключевую роль в трансформации процесса подбора госслужащих. Эти инструменты не только упрощают процесс поиска кадров государственного управления, но и делают его более доступным для широкого круга кандидатов. Бывшие барьеры, связанные с географическим положением, теперь практически

устранены, что способствует привлечению талантливых управленцев из различных регионов Российской Федерации. Введение онлайн-технологий в процесс подбора кадров для госслужбы становится не только трендом, но и необходимостью в условиях глобализации и постоянных изменений на рынке труда.

Проведенный анализ существующих методик поиска и оценки кадров для государственной службы определил, что основой объективности процесса поиска и оценки кадров является определение критериев оценивания, которые должны быть чётко сформулированы. Критерии могут включать навыки коммуникации, аналитическое мышление, способности к решению проблем и лидерские качества. Эти параметры не только помогают определить текущий уровень кандидата, но и служат основой для планирования дальнейшего личностного и профессионального развития. В рамках диагностики личностных и профессиональных качеств следует применять разнообразные инструменты, такие

как анкеты, тесты и когнитивные задания. Каждый из этих инструментов направлен на выявление сильных и слабых сторон кандидата, что позволяет создавать более точный профиль его компетенций. Важно, чтобы выбранные методики были адаптированы к специфике региональных органов государственной власти и соответствовали её стратегическим целям.

Также значительную роль играет обратная связь, которую кандидаты получают по результатам оценки. Такой подход позволяет не только дать возможность участникам лучше понять свои слабости и зоны роста, но и повысить их мотивацию к дальнейшему развитию. Использование оценочных процессов в сочетании с регулярным мониторингом и поддержкой способствует созданию эффективной системы управления талантами и формированию динамичного резерва управленческих кадров.

Определено, что одной из основных проблем является снижение качества образования, что прямо сказывается на уровне

подготовки специалистов государственного управления. Хотя традиции фундаментального обучения продолжают сохраняться, современная образовательная система всё чаще сталкивается с недостатком финансирования, устаревшими методами преподавания и нехваткой квалифицированных кадров. В результате, выпускники высших учебных заведений не обладают необходимыми навыками, которые необходимы в государственной службе, что усугубляет разрыв между системой образования и актуальными потребностями государственного управления. Для преодоления этих проблем необходимо разработать и внедрить новые образовательные модели, основанные на партнёрстве образовательных учреждений с государственными органами и бизнесом. Такие инициативы помогут лучше подготовить обучающихся к вызовам, с которыми они столкнутся в будущем, а также ускорят процесс интеграции знаний и навыков в реальную практику государственного управления.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы РФ (ЕИСУКС); Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/govservices/infosystems/7/> <http://24parus.ru/solutions/gos/personnel>.
2. Правительство Донецкой Народной Республики; Постановление Правительства Донецкой Народной Республики от 15 января 2021 г. № 2-1 «Об утверждении Единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Донецкой Народной Республики и включение в кадровый резерв государственных органов». URL: <https://pravdnr.ru/npa/postanovlenie-pravitelstva-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-15-yanvary-2021-g-no-2-1-ob-utverzhdenii-edinoj-metodiki-provedeniya-konkursov-na-zameshhenie-vakantnyh-dolzhnostej-gosudarst/?ysclid=m5o2hen242738306211>.
3. Таскаева Е.В. Правовое регулирование кадрового обеспечения государственной гражданской службы // Молодой учёный. 2023. № 41(488). С. 230-233.
4. Терещенко Е.А. Задачи правового воспитания и порядок осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации // Правовая культура в современном обществе:

Сборник научных статей, Могилёв, 17 мая 2024 года. Могилёв: Могилёвский институт МВД Республики Беларусь, 2024. С. 461-466.

- 5.** Ефремова Е.А. К вопросу совершенствования критериального аппарата отбора кандидатов в кадровые резервы СК России // Право и государство: теория и практика. 2024. № 6(234). С. 261-265.
- 6.** Методические рекомендации по работе с резервом управленческих кадров. Москва. 2018. URL: https://www.shegadm.ru/upload/files/a1_erokhina/Baturina/rekomendacii.pdf?ysclid=m5s3fsh4tm792981759.
- 7.** Гусарская Е.Н. Проблема дефицита квалифицированных кадров на государственной и муниципальной службе // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. 2013. № 10. С. 122-127.
- 8.** Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru>.
- 9.** Оборин М.С. Формирование цифровых компетенций управления государственных служащих в условиях нового экономического формата // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2021. Т. 7, № 2. С. 69-81.
- 10.** Васильева Е.А. Профессиональная деятельность государственных служащих: компетентностный подход // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2019. Т. 12, № 4. С. 329-349.
- 11.** Хохлова В.А. Проблемы управленческих компетенций государственных служащих // Экономика и социум. 2021. № 1-2(80). С. 665-669.
- 12.** Томилова А.М. Профессиональные и личностные качества кандидатов для включения в кадровый резерв // Государство, политика, социум: вызовы и стратегические приоритеты развития: Материалы XV Международной научно-практической конференции. В 3 томах, Екатеринбург, 27-28 ноября 2019 года / Научные редакторы С.А. Маковкина, А.С. Исаков. Том 3. Екатеринбург: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, 2019. С. 275-278.
- 13.** Ерёмин В.Л. Принципы и особенности развития межрегиональных центров подготовки кадров для государственного управления // Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. 2011. Т. 4, № 1. С. 128-137.
- 14.** Ханнанова Л.Д. Проблема подготовки кадров для сферы государственного и муниципального управления // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. 2011. № 2. С. 125-130.
- 15.** Лаврова Е.В. Проблемы подготовки профессиональных кадров для государственной службы // Современные наукоёмкие технологии. 2017. № 2. С. 121-125.
- 16.** Буташин Д.А. Совершенствование системы подготовки и развития кадров государственного управления: автореф. дисс. ... канд. экон. наук: 08.00.05; Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Санкт-Петербург, 2021. 21 с.
- 17.** Севрюгин В.Е. Модернизация государственного публичного управления: проблемы и пути решения // Вестник Уральского финансово-юридического института. 2019. № 1(15). С. 5-9.
- 18.** Лобанов В.В. Модернизация государственного управления: проблемы и решения (ГУ-ВШЭ, 7-8 апреля, 2010 г.) // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. № 2. С. 136-145.
- 19.** Барциц И. . Эволюция государственного управления в странах постсоветского пространства. Российская Федерация – Россия // Государственная служба. 2022. Т. 24, № 5(139). С. 67-118.

- 20.** Шебураков И.Б. Кадровые резервы в Российской Федерации. (Научные доклады: государственное управление). Москва: Дело РАНХиГС, 2021. 128 с.
- 21.** Галиаскарова К.Р. Проблемы и противоречия системы профессионального образования муниципальных служащих // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий: материалы IV Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 23-24 апреля 2018 г.: в 2-х т. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. Т. 1. С. 183-187.
- 22.** Воронина Л.И. Анализ теоретико-методологических и нормативно-правовых основ проведения комплексной оценки результативности профессиональной служебной деятельности гражданских служащих // Вопросы управления. 2015. № 6(37). С. 197-203.

Информация об авторах

Ирина Юрьевна Беганская – доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности

Лариса Борисовна Костровец – доктор экономических наук, доцент, ректор

REFERENCES

- 1.** Unified Information System for Personnel Management of the State Civil Service of the Russian Federation (UISUX) Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/govservices/infosystems/7> / <http://24parus.ru/solutions/gos/personnel>. (In Russ.)
- 2.** Government of the Donetsk People's Republic Resolution of the Government of the Donetsk People's Republic dated January 15, 2021 No. 2-1 "On Approval of a Unified methodology for conducting competitions to fill vacant positions of the State Civil Service of the Donetsk People's Republic and inclusion in the personnel reserve of government agencies". URL: <https://pravdnr.ru/npa/postanovlenie-pravitelstva-doneczkoj-narodnoj-respubliki-ot-15-yanvary-2021-g-N-2-1-ob-utverzhdenii-edinoj-metodiki-provedeniya-konkursov-na-zameshhenie-vakantnyh-dolzhnostej-gosudarst/?ysclid=m5o2hen242738306211>. (In Russ.)
- 3.** Taskayeva E.V. (2023). Legal regulation of staffing of the state civil service // Young scientist. 41(488). 230-233. (In Russ.)
- 4.** Tereshchenko E.A. (2024). The tasks of legal education and the procedure for the professional development of civil servants of the Russian Federation // Legal culture in modern society: A collection of scientific articles, Mogilev, May 17, 2024. Mogilev: Mogilev Institute of the Ministry of Internal Affairs of the Republic of Belarus. 461-466. (In Russ.)
- 5.** Yefremova E.A. (2024). On the issue of improving the criteria for selecting candidates for the personnel reserves of the Investigative Committee of Russia // Law and the State: theory and practice. 6(234). 261-265. (In Russ.)
- 6.** Methodological recommendations for working with the reserve of managerial personnel. Moscow. 2018. URL: https://www.shegadm.ru/upload/files/a1_erokhina/Baturina/rekomendacii.pdf?ysclid=m5s3fsh4tm792981759. (In Russ.)
- 7.** Gusarskaya E.N. (2013). The problem of shortage of qualified personnel in the state and municipal service // State and municipal management in the XXI century: theory, methodology, practice. 10. 122-127. (In Russ.)
- 8.** Federal State Statistics Service. URL: <https://rosstat.gov.ru>. (In Russ.)

9. Oborin M.S. (2021). Formation of digital management competencies of civil servants in the context of a new economic format // Scientific result. Business and Service Technologies. Vol. 7, No. 2. 69-81. (In Russ.)
10. Vasilyeva E.A. (2019). Professional activity of civil servants: a competence approach // Bulletin of St. Petersburg University. Sociology. Vol. 12, No. 4. 329-349. (In Russ.)
11. Khokhlova V.A. (2021). Problems of managerial competencies of civil servants // Economics and society. 1-2(80). 665-669. (In Russ.)
12. Tomilova, A.M. (2019). Professional and personal qualities of candidates for inclusion in the personnel reserve // State, politics, society: challenges and strategic development priorities: Proceedings of the XV International Scientific and Practical Conference. In 3 volumes, Yekaterinburg, November 27-28, 2019 / Scientific editors S.A. Makovkina, A.S. Isakov. Volume 3. Yekaterinburg: Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. 275-278. (In Russ.)
13. Eremin V.L. (2011). Principles and features of the development of interregional training centers for public administration // Problem analysis and public management design. Vol. 4, No. 1. 128-137. (In Russ.)
14. Khannanova L.D. (2011). The problem of personnel training for the sphere of state and municipal management // State and municipal management in the XXI century: theory, methodology, practice. 2. 125-130. (In Russ.)
15. Lavrova, E.V. (2017). Problems of training professional personnel for public service // Modern high-tech technologies. 2. 121-125. (In Russ.)
16. Butashin D.A. (2021). Improving the system of training and development of public administration personnel: abstract of the dissertation of the Candidate of Economic Sciences: 08.00.05; St. Petersburg State University of Economics. St. Petersburg. 21. (In Russ.)
17. Sevryugin V.E. (2019). Modernization of state public administration: problems and solutions // Bulletin of the Ural Institute of Finance and Law. 1(15). 5-9. (In Russ.)
18. Lobanov V.V. (2010). Modernization of public administration: problems and solutions (Higher School of Economics, April 7-8, 2010) // Issues of state and Municipal administration. 2. 136-145. (In Russ.)
19. Bartsits I.N. (2022). The evolution of public administration in the post-Soviet countries. Russian Federation – Russia // Civil Service. Vol. 24, No. 5(139). 67-118. (In Russ.)
20. Sheburakov I.B. (2021). Personnel reserves in the Russian Federation. (Scientific reports: public administration). Moscow: RANEPa Case. 128. (In Russ.)
21. Galiaskarova K.R. (2018). Problems and contradictions of the system of professional education of municipal employees // Strategies for the development of social communities, institutions and territories: proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference, Yekaterinburg, April 23-24, 2018: in 2 volumes. Yekaterinburg: Ural Publishing House. University. Vol. 1. 183-187. (In Russ.)
22. Voronina L.I. (2015). Analysis of the theoretical, methodological and regulatory foundations for conducting a comprehensive assessment of the effectiveness of professional performance of civil servants // Management issues. 6(37). 197-203. (In Russ.)

Information about the authors

Irina Yu. Beganskaya – Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management of Foreign Economic Activity

Larisa B. Kostrovets – Doctor of Economics, Associate Professor, Rector

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 10.07.2024

Поступила после рецензирования 17.09.2024

Принята к публикации (Accepted) 03.10.2024