

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЕ: ГДЕ МЫ И КУДА ИДЕМ?

И. Б. Шебураков^а, А. С. Щирский^а

^а Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации (Москва, Россия)

АННОТАЦИЯ

Введение. Сегодня назрела необходимость дальнейшего развития российской гражданской службы на основе новой парадигмы: сочетания аутентичной истории, самобытности России и современных информационно-технологических возможностей в условиях цифрового общества. Цель статьи: проанализировав динамику кадрового состава государственной службы, выявить позитивные тренды и проблемные зоны реализации кадровой политики, предположить набор действий по достижению стратегических целей кадрового обеспечения государственной службы.

Материалы и методы. Использованы статистические данные, характеризующие кадровый состав гражданской службы, полученные из ежегодных Докладов о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации, подготавливаемых Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации. Проведен контент-анализ программных документов развития гражданской службы.

Результаты. Показано, что образ идеального состояния гражданской службы имеет важное мотивирующее значение для эффективной реализации кадровой стратегии. Определены факторы устойчивого развития кадрового состава государственной службы, связанные с сохранением стабильности структуры кадрового состава и опытного кадрового ядра, высокой открытостью для внешних кандидатов; расширением использования оценочных практик при проведении формализованных кадровых процедур. Выявлены проблемные зоны в кадровой политике на государственной службе: снижение привлекательности государственной службы, проявляющееся в старении кадрового состава при нарастающем гендерном дисбалансе, в высокой текучести кадров и сохранении высокого числа незамещенных вакансий; избыточная численность кадровых резервов при отсутствии реальной системной работы с ними, неэффективность конкурсных процедур; сохранение практики искусственного поддержания вакансий для формирования экономии по фонду оплаты труда, что противоречит задачам рациональной кадровой обеспеченности.

Обсуждение. Несмотря на сохраняющиеся элементы устойчивости, накопленные системные проблемы создают серьезные риски для долгосрочного развития государственной гражданской службы. Внедрение современной методологии кадровой аналитики становится важным шагом на пути построения комплексного подхода к кадровой политике, позволяет строить прогнозы и подбирать наиболее адекватные действия по достижению стратегических целей развития государственной службы.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Государственная гражданская служба, кадровая политика, кадровая аналитика, кадровая статистика, характеристики кадрового состава.

ФИНАНСИРОВАНИЕ

Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Шебураков И. Б., Щирский А. С. Кадровая политика на государственной гражданской службе: где мы и куда идем? // Вопросы управления. 2026. Т. 20, № 1. С. 75–95. EDN WOJPGQ.



ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Шебураков Илья Борисович – кандидат психологических наук; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Россия, г. Москва, пр-кт Вернадского, д. 82, стр. 1) – *заместитель директора Института «Высшая школа государственного управления», научный руководитель факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления»; sheburakov-ib@ranepa.ru. SPIN 3395-2217, ORCID 0000-0002-2669-6013, Scopus 57226024735.*

Щирский Александр Сергеевич – Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (119571, Россия, г. Москва, пр-кт Вернадского, д. 82, стр. 1) – *специалист центра разработок и аналитики факультета оценки и развития управленческих кадров Института «Высшая школа государственного управления»; shchirskiy-as@ranepa.ru. SPIN 3888-7040, ORCID 0009-0008-1838-8054.*

ВКЛАД АВТОРОВ

Авторы участвовали в разработке концепции исследования, сборе, обработке и анализе данных, написании текста рукописи, формулировке выводов.

Шебураков И. Б. – разработка концепции исследования, анализ данных, написание текста рукописи, формулировка выводов.

Щирский А. С. – сбор, обработка и анализ данных, написание текста рукописи.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СРЕДСТВ ИИ

Авторы заявляют о том, что при написании данной статьи не применялись средства генеративного искусственного интеллекта.

Статья поступила 14.12.2025; рецензия получена 20.02.2026; принята к публикации 27.02.2026.

RESEARCH ARTICLE

HR POLICY IN THE CIVIL SERVICE: WHERE ARE WE AND WHERE ARE WE GOING?

I. B. Sheburakov^a, A. S. Shchirskiy^a

^a Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Moscow, Russia)

ABSTRACT

Introduction. Today, there is a necessity for the further development of the Russian civil service based on a new paradigm: a combination of Russia's authentic history and unique identity with modern information technology capabilities in the context of a digital society. The purpose of this article is to analyze the dynamics of the civil service personnel composition, identify positive trends and problematic areas in the implementation of personnel policy, and propose a set of actions to achieve the strategic goals of civil service staffing.

Materials and methods. Statistical data characterizing the personnel composition of the civil service have been used, obtained from the annual Reports on the State of the Civil Service of the Russian Federation, prepared by the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation. A content analysis of civil service development policy documents has been conducted.

Results and conclusions. It has been shown that the image of the ideal state of the civil service has an important motivating significance for the effective implementation of the personnel strategy. Factors for the sustainable development of the civil service personnel composition have been identified, related to maintaining the stability of the personnel structure and an experienced core staff, high openness to external candidates, and the expanded use of assessment practices in formalized personnel procedures. Problematic areas of the personnel policy in the civil service have been identified: a decrease in the attractiveness of the civil service, manifested in the aging of the personnel composition with a growing gender imbalance, high staff turnover, and a persistently high number of unfilled vacancies; the excessive size of personnel reserves without any real systematic work with them; the ineffectiveness of competitive procedures; and the continuation of the practice of artificially maintaining vacancies to generate savings in the wage fund, which contradicts the goals of rational staffing levels.

Discussion. Despite remaining elements of stability, the accumulated systemic problems create serious risks for the long-term development of the civil service. The introduction of modern personnel analytics methodology

becomes an important step towards building an integrated approach to personnel policy, making it possible to make forecasts and select the most appropriate actions to achieve the strategic goals of civil service development.

KEYWORDS

Civil service, personnel policy, personnel analytics, personnel statistics, personnel characteristics.

FUNDING

The article was written on the basis of the RANEPА state assignment research program.

FOR CITATION

Sheburakov, I. B., Shchirskiy, A. S. (2026) HR Policy in the Civil Service: Where Are We and Where Are We Going? *Management Issues*, 20 (1), 75–95. <https://elibrary.ru/wojpgq>.

AUTHORS' INFORMATION

Ilya B. Sheburakov – Candidate of Psychological Sciences; Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119571, Russia, Moscow, Vernadsky Ave. 82, Bldg. 1) – *Deputy Director of the Institute of Graduate School of Public Management; Academic Director of the Faculty of Assessment and Development of Managerial Personnel, Institute of Graduate School of Public Management*; sheburakov-ib@ranepa.ru. SPIN 3395-2217, ORCID 0000-0002-2669-6013, ScopusID 57226024735.

Alexander S. Shchirskiy – Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (119571, Russia, Moscow, Vernadsky Ave. 82, Bldg. 1) – *Specialist, Center for Research and Analytics, Faculty of Assessment and Development of Managerial Personnel, Institute of Graduate School of Public Management*; shchirskiy-as@ranepa.ru. SPIN 3888-7040, ORCID 0009-0008-1838-8054.

AUTHORS' CONTRIBUTION

All the authors participated in the research concept development, data collection, processing and analysis, manuscript text writing and conclusions formulation.

Sheburakov I. B. – research concept development, data analysis, manuscript text writing and conclusions formulation.

Shchirskiy A. S. – data collection, processing and analysis, manuscript text writing.

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare interest conflict lack.

USE OF AI TOOLS DECLARATION

The authors declare that they have not used Artificial Intelligence (AI) tools to write this article.

The article was submitted 14.12.2025; reviewed 20.02.2026; accepted for publication 27.02.2026.

■ ВВЕДЕНИЕ

Государственная гражданская служба Российской Федерации – ключевой институт функционирования современного государства, обеспечивающий реализацию его функций и задач в условиях стремительно меняющейся социальной и экономической среды, а также геополитической обстановки. Развитие эффективной государственной гражданской службы сопряжено с необходимостью постоянных реформ и обновлений, внутренних трансформаций и внедрения инновационных механизмов управления персоналом. Ключевой проблемой развития государственной гражданской службы России является сложная многокомпонентная архитектура управленческих и кадровых процессов, требующих адаптации к современным реалиям и приоритетам социально-экономического курса страны. В рамках текущей государственной политики ключевой задачей становится повышение профессионализма кадрового состава и его мотивации, а также

формирование результативных процессов государственного управления, цифровизация и внедрение иных технологий, соответствующих новому технологическому укладу.

Современная парадигма государственной гражданской службы была заложена более 20 лет назад в принципиально иных, отличающихся от сегодняшних, геополитических и социально-экономических условиях, что предопределило её первоначальную ориентацию на заимствование зарубежных, в основном западных, управленческих моделей и концепций. Это наследие продолжает оказывать значительное влияние на её структуру и практики функционирования, всё чаще вступая в противоречие с актуальными национальными интересами и вызовами времени.

В прошедшие после распада СССР годы развитие гражданской службы осуществлялось по векторам, связанным с развитием всей системы государственного управления, прежде всего, под влиянием западных концепций, что характеризовалось:

– декларацией необходимости перехода от командно-административной системы к рыночной экономике и рыночным ценностям;

– признанием преимущества западных моделей организации госслужбы, что приводило к попыткам их прямого копирования;

– деидеологизацией госслужбы с акцентом на профессиональных качествах служащих, но с минимальным вниманием к морально-нравственным и ценностным аспектам организации службы;

– в целом либертарианским подходом к выбору способов и инструментов развития кадровых практик и выбором в пользу децентрализации управления таким развитием;

– нормативно закреплёнными центробежными тенденциями в организации государственной и муниципальной службы как «предметов совместного ведения», выбору в пользу «самостийности» в принятии кадровых решений и организации службы на локальных уровнях, признания неизбежности диспропорции ресурсной базы для развития службы у разных регионов и ведомств.

Исторически попытки системного реформирования государственной гражданской службы нашли своё выражение в серии программных документов, принятых с 2001 по 2019 год. К числу ключевых из них стоит отнести следующие:

1. Концепция реформирования системы государственной службы (2001 г.)¹;

2. Программа реформирования государственной службы (2003–2005 (продлена до 2007) гг.)^{2,3};

3. Программа реформирования и развития системы государственной службы (2009–2013 гг.)⁴;

4. Основные направления развития государственной гражданской службы (2016–2018 гг.)⁵;

5. Основные направления развития на 2019–2021 годы⁶.

Анализ их содержания и реализации свидетельствует, что формирование этих программ

зачастую носило недостаточно системный и отчасти интуитивный характер, без необходимого глубокого научного анализа текущего состояния госслужбы и без ясно сформированного образа её желаемого будущего. Меры развития имели точечный и ситуативный характер, направляясь на решение частных, а не системных проблем. Отсутствие преемственности между программами и их направленность, слабо связанная с долгосрочными национальными целями, мешали сформировать целостную и устойчивую траекторию эволюции государственной службы. В итоге – с завершением действия последней программы в 2021 году – государственная гражданская служба оказалась в ситуации стратегической неопределённости, лишённая ориентира, задающего вектор развития в среднесрочной и долгосрочной перспективах.

Данный институциональный пробел обостряет необходимость всестороннего анализа современного состояния государственной гражданской службы, основанного на объективных данных, позволяющего сформировать адекватную вызовам времени модель управления кадровым потенциалом государства. Важным эмпирическим основанием для данного анализа служат ежегодные доклады Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы^{7,8,9}. Эти доклады содержат систематизированные статистические данные о ключевых характеристиках кадрового состава государственной гражданской службы: численности и возрастном составе служащих, стаже, процессе замещения должностей, текучести кадров, эффективности оценочных процедур, работе с кадровым резервом и др. Комплексное изучение этих данных в динамике позволяет переходить от констатации отдельных характеристик к выявлению тенденций, системных закономерностей и проблем.

¹ Концепция реформирования системы государственной службы российской федерации (утв. Президентом Российской Федерации 15.08.2001 № Пр-1496). – URL: <https://base.garant.ru/189260/> (дата обращения: 02.12.2025).

² Указ Президента Российской Федерации от 19.11.2002 г. № 1336 «О федеральной программе “Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003–2005 годы)”». – URL: <https://base.garant.ru/185243/> (дата обращения: 02.12.2025).

³ Указ Президента Российской Федерации от 12.12.2005 г. № 1437 «О продлении срока реализации федеральной программы “Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003–2005 гг.)” на 2006–2007 годы». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/23177> (дата обращения: 02.12.2025).

⁴ Указ Президента Российской Федерации от 10.03.2009 г. № 261 «О федеральной программе “Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)”». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/28967> (дата обращения: 02.12.2025).

⁵ Указ Президента Российской Федерации от 11.08.2016 г. № 403 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2016–2018 годы». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41183> (дата обращения: 02.12.2025).

⁶ Указ Президента Российской Федерации от 24.06.2019 г. № 288 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019–2021 годы». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44367> (дата обращения: 02.12.2025).

⁷ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год // Документ опубликован не был.

⁸ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2020 год // Документ опубликован не был.

⁹ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год // Документ опубликован не был.

■ МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью комплексного анализа современного состояния кадровой системы государственной гражданской службы, которая является ключевым институтом реализации функций государства в условиях динамично меняющейся социальной, экономической и геополитической среды. Возрастающие требования к качеству и эффективности деятельности государственных служащих, наряду с вызовами цифровой трансформации и изменениями в международных отношениях, требуют постоянного обновления и реформирования кадровой политики, организационных и управленческих механизмов службы. Исследование направлено на восполнение существующего пробела в научном осмыслении текущего состояния государственной гражданской службы с целью выработки обоснованных рекомендаций, что имеет высокую практическую значимость для совершенствования государственного управления в современных условиях.

Целью настоящей статьи является выявление позитивных трендов и проблемных зон реализации кадровой политики за счёт анализа динамики кадрового состава государственной службы и предположение набора действий по достижению стратегических целей кадрового обеспечения государственной службы.

Для достижения поставленной цели в работе решаются взаимосвязанные задачи:

1) критический обзор научной литературы и нормативной базы, регулирующей государственную гражданскую службу с определением теоретико-методологических основ исследования;

2) системный анализ данных из докладов Минтруда России последних лет для оценки ключевых количественных и качественных параметров гражданской службы;

3) сопоставление выявленных показателей с управленческими бенчмарками и нормативами для оценки кадровых характеристик и эффективности кадровых процессов;

4) формулирование практических рекомендаций для их включения в новую программу развития государственной гражданской службы.

Материалом исследования послужили официальные доклады Министерства труда и социальной защиты РФ (далее – Минтруд) о состоянии государственной гражданской службы, тексты программ ее реформирования и развития, а также релевантные научные публикации по вопросам государственного управления и кадровой политики.

Методологическую основу составляют традиционные методы социально-гуманитарных исследований: анализ нормативных актов и научных публикаций, контент-анализ программных документов, статистический анализ результатов

мониторинга, включая сравнительный и динамический анализ.

■ ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Проведённый анализ научной литературы позволяет выделить несколько устойчивых тематических направлений, в рамках которых осуществляется исследование кадровой политики на государственной службе. Первое направление связано с теоретико-методологическим осмыслением сущности, принципов и концептуальных основ кадровой политики. Такие работы направлены на систематизацию категориального аппарата, выявление фундаментальных принципов и обоснование стратегической роли кадровой работы как инструмента повышения эффективности государственного управления и противодействия коррупции, в том числе и в мировой практике. Ряд таких исследований, как, например, работа В. Н. Грязновой [1], посвящены социальной обусловленности кадровой политики, анализу её взаимосвязи с общественными процессами. В свою очередь, такие авторы, как Н. П. Буттанова [2] рассматривают сущность кадровой политики на гражданской службе, её базовые принципы и ключевые проблемы реализации. Ряд авторов, среди которых можно выделить работу С. В. Королевой [3] исследуют реализацию принципов государственной гражданской службы в правовом механизме обеспечения эффективности государственного управления. Среди зарубежных работ следует выделить исследование Р. Нап [4], которая представляет собой комплексный обзор литературы по проблеме административной нагрузки (*administrative burden*) в сфере государственной политики и предоставления публичных услуг, что важно для понимания барьеров их эффективности. Также часть работ посвящена анализу существующих правовых документов и правового поля исследуемой проблемы. Ряд исследований, например, работа Э. С. Карпова [5], рассматривают проблему правового регулирования различных видов государственной службы и предлагают концепцию их унификации, что подчёркивает необходимость формирования целостного и непротиворечивого правового пространства как базиса для эффективной кадровой политики.

Следующее направление исследований объединяет критический анализ ключевых проблем и вызовов, стоящих перед кадровой политикой современной России. Например, Л. А. Запольнова [6] исследует особенности кадровой политики в условиях развития и реформирования гражданской службы, Н. А. Кривоногова и Г. Г. Павлова [7] выделяют системные проблемы кадровой политики на государственной гражданской службе РФ и предлагает пути их решения, а А. З. Арсланбекова и М. М. Гаджимагомедов [8] анализируют актуальные проблемы совершенствования

законодательства о государственной службе. Отдельное внимание уделяется изучению международного опыта управления персоналом в государственном секторе и адаптации его к российским условиям, как в работе В. В. Матвеева [9]. Это направление также включает исследования отдельных вопросов, связанных с кадрами государственной службы и кейс-стади, основанные на анализе кадровой политики в конкретных государственных органах и ведомствах, в том числе в других странах. Так, Л. Ю. Карпова [10] анализирует кадровую политику на примере Федеральной налоговой службы РФ, И. А. Димаева и Д. Ю. Знаменский [11] предлагают меры по совершенствованию кадровой политики в Аппарате Государственной Думы. Ряд работ основан на сравнительных и эмпирических данных: Т. Г. Нежнина и Т. В. Зайцева [12] исследуют факторы, влияющие на карьерные решения студентов магистратуры публичного администрирования в России; Ф. Ходжаев [13] рассматривает механизмы подготовки управленческих кадров в системе госуправления Узбекистана; Н. Нуг и Г. Абнер [14] в своем метаанализе обобщают международные исследования факторов текучести кадров в государственном секторе; Е. В. Другова [15] выделяет современные тенденции развития кадровой политики на гражданской службе. В рамках этого направления выявляются системные проблемы – неконкурентоспособность оплаты труда, высокая текучесть кадров, особенно в регионах, дефицит молодых специалистов, несовершенство законодательной базы, ограниченная эффективность механизмов отбора и оценки, а также влияние неформальных практик на карьерное продвижение.

Ещё одно перспективное направление связано с разработкой и внедрением современных инструментов управления, в частности, информационных систем мониторинга и HR-аналитики. Как отечественные, так и зарубежные исследования в этой области предлагают конкретные методики и показатели для оценки кадровых процессов, обосновывая необходимость применения больших данных и визуальной аналитики для перехода к проактивной, основанной на данных кадровой политике. Например, М. В. Мирзоян и К. С. Солянов [16] разрабатывают архитектуру информационной системы для мониторинга и анализа человеческого капитала на гражданской службе. Н. М. Сладкова, О. А. Воскресенская, Ю. Л. Горковенко [17] исследуют возможности и практики применения HR-аналитики для управления эффективностью в государственном секторе. И. Б. Шебураков и О. Н. Шебуракова [18] предлагают методологические подходы к оценке кадровой работы в органах публичной власти. Зарубежные исследования, такие как работа М. Nayudini и др. [19], важны для

понимания взаимосвязи цифровой инфраструктуры, политики и кадрового потенциала. В свою очередь W. Cho, S. Choi, H. Choi [20] систематизируют концепции, примеры и предостережения, связанные с использованием аналитики человеческих ресурсов для управления персоналом в публичной сфере.

Несмотря на глубину и разнообразие существующих исследований, анализ литературы выявляет тот факт, что большинство работ носит либо теоретический, обобщающий характер, либо ограничивается изучением ситуаций в отдельных федеральных или региональных органах власти. Недостаточно изучена кадровая ситуация в широкой совокупности органов исполнительной власти, отвечающих за ключевые направления социально-экономической политики. Особенно остро ощущается дефицит исследований, опирающихся на масштабные и репрезентативные массивы первичных эмпирических данных, которые позволяли бы проводить сравнительный анализ и выявлять системные закономерности. Существующие эмпирические работы зачастую базируются на ограниченных выборках внутри одного ведомства, что не позволяет экстраполировать их выводы на всю систему государственной службы.

В данном контексте настоящее исследование, основанное на анализе комплексных и достоверных эмпирических данных, предоставленных Министерством труда и социальной защиты Российской Федерации, приобретает особую научную и практическую значимость.

В качестве *ограничения представленного исследования* следует отметить, что последние доступные для анализа данные датированы 2023 г., в анализе отсутствуют данные за более поздние периоды (2024 г. и 2025 г.). Это обусловлено отсутствием у авторов информации о наличии данных материалов, подготавливаемых Минтрудом по итогам 2024 г. и отсутствием таковых за 2025 г. Вместе с тем, данные кадровой статистики за период с 2019 по 2023 гг. обладают достаточной актуальностью и характеризуются возможностью оценки кадровой ситуации в динамике, что и позволило сделать основные выводы, изложенные в статье, а также обратить внимание именно на значимость динамического подхода к анализу кадровой ситуации.

Использование официальной отраслевой и ведомственной статистики и материалов обследований обеспечивает репрезентативность и надёжность получаемых результатов. Опора на данные Минтруда создаёт условия для перехода от анализа частных случаев к генерализации выводов, выявлению системных проблем и успешных практик, характерных для различных органов государственной власти. Такой подход даёт возможность разработать не разрозненные рекомендации,

а целостную системную модель совершенствования кадровой политики.

Актуальность и научная новизна данного исследования обусловлены его комплексным характером и опорой на большой массив официальных данных, что позволяет преодолеть фрагментарность существующих научных представлений. Полученные результаты могут стать надёжной эмпирической основой для формирования конкретных управленческих решений и последующих теоретических изысканий в области управления человеческим капиталом на государственной службе. Следовательно, проведение данного исследования является не только своевременным, но и необходимым шагом для углубления понимания реального состояния кадровой политики и выработки научно обоснованных мер её оптимизации, что определяет его уникальное место среди современных отечественных исследований данной проблематики.

■ РЕЗУЛЬТАТЫ

Анализ программных документов в сфере развития государственной гражданской службы за период с 2001 по 2021 год позволяет выявить определенную эволюцию подходов стратегии развития госслужбы. Начальный этап реформирования (2001–2002 гг.) был закономерно сосредоточен на создании комплексной нормативной правовой основы, что отражало объективную необходимость формирования первоначальных правовых контуров системы государственной службы в новых общественно-политических условиях. Подготовка проектов федеральных законов о системе государственной службы и государственной гражданской службе, а также планирование доклада о расходах на госуправление свидетельствуют о попытке создания условий для дальнейшего системного проектирования¹⁰. Однако отсутствие в Концепции четко сформулированного перечня ожидаемых результатов позволяет предположить, что процесс целеполагания относительно самого состояния гражданской службы и ее кадрового состава на данном этапе носил в значительной степени общий и более интуитивный характер.

Программа на 2003–2005 гг. (продлена до 2007 г.) логически продолжила предыдущий этап, будучи нацеленной на перевод созданных правовых норм в практическую плоскость^{11,12}.

Ключевой акцент на внедрении регламентированных и повторяемых практик, таких как должностные регламенты, новые методы планирования, финансирования и оценки деятельности, отражал стремление к операционализации законодательных установлений. Вместе с тем, постановка широких задач, таких как «повышение эффективности государственной службы в целом» и «оптимизация затрат», без их конкретизации и увязки с измеримыми индикаторами, придавала программе характер рамочного документа, основанного скорее на общих представлениях о желаемом направлении движения и принципах такого движения.

Программа на 2009–2013 гг. ознаменовала переход к более комплексному видению реформ, попытке формирования государственной службы как целостного института¹³. Значительное расширение повестки дня, включение вопросов взаимосвязи видов службы, антикоррупционных стандартов, управления конфликтом интересов и развития кадрового резерва, безусловно, отражало стремление к системности. Вместе с тем, одновременная постановка множества разнородных и разноуровневых задач, таких как унификация принципов прохождения службы и разработка программ повышения её престижа, без четкого определения их иерархии и взаимосвязей, могла приводить к распылению управленческих усилий и ресурсов.

Стратегия на 2016–2018 гг. стала попыткой преодолеть разрозненность предыдущих подходов, сформировав более целостную и сбалансированную повестку. В ней впервые были четко структурированы четыре взаимосвязанных приоритета: управление кадровым составом, профессиональное развитие служащих, повышение престижа службы и совершенствование антикоррупционных механизмов. В отличие от предыдущих документов, данный Указ содержал ряд конкретных, привязанных к срокам механизмов реализации, таких как внедрение единой методики проведения конкурсов, создание единого информационного ресурса для профессионального развития и передача функций по регулированию оплаты труда Минтруду России. Это свидетельствует о стремлении соединить стратегическое целеполагание с операционными задачами. Однако, несмотря на декларируемую комплексность, в документе, как и в предшествующих программах,

¹⁰ Концепция реформирования системы государственной службы Российской Федерации (утв. Президентом Российской Федерации 15.08.2001 № Пр-1496). – URL: <https://base.garant.ru/189260/> (дата обращения: 02.12.2025).

¹¹ Указ Президента Российской Федерации от 19.11.2002 г. № 1336 «О федеральной программе “Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003–2005 годы)”». – URL: <https://base.garant.ru/185243/> (дата обращения: 02.12.2025).

¹² Указ Президента Российской Федерации от 12.12.2005 г. № 1437 «О продлении срока реализации федеральной программы “Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003–2005 годы)” на 2006–2007 годы». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/23177> (дата обращения: 02.12.2025).

¹³ Указ Президента Российской Федерации от 10.03.2009 г. № 261 «О федеральной программе “Реформирование и развитие системы государственной службы Российской Федерации (2009–2013 годы)”». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/28967> (дата обращения: 02.12.2025).

сохранился широкий набор разнородных мер – от разработки стандартов нормирования численности до ежемесячного обновления антикоррупционных разделов на сайтах – что на практике могло затруднять концентрацию ресурсов на ключевых направлениях преобразований.

Наиболее современный этап (2019–2021 гг.) демонстрирует выраженный технологический уклон, где основной акцент сместился на ускоренное внедрение информационно-коммуникационных технологий, в частности, на обеспечение функционирования на базе федеральной государственной информационной системы в области государственной службы специализированных информационных ресурсов, предназначенных для профессионального развития гражданских служащих¹⁴. Ожидаемые результаты были сфокусированы на операционализации процессов: внедрении единых методик испытательного срока и аттестации, создании федерального кадрового резерва и автоматизации проверки сведений. Вместе с тем, данный подход, будучи ориентированным на техническую эффективность, оставляет за рамками внимания ряд сложных управленческих и мотивационных аспектов, поднимавшихся в предыдущих программах.

Позитивным примером, характеризующим современные попытки систематизации кадровых процессов в условиях стратегической паузы, стало утверждение «Методического инструментария по формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации» (июль 2024 г.)¹⁵. Данный документ, разработанный в развитие положений Федерального закона от 27.07.2004 № 79-ФЗ, представляет собой комплексное практическое руководство, регламентирующее ключевые кадровые технологии: от планирования потребностей в персонале и конкурсного отбора до формирования кадрового резерва и работы с ним. Его появление свидетельствует о признании на уровне федеральных органов власти необходимости унификации и стандартизации кадровой работы, а также о стремлении перейти от фрагментарных мер к целостному управлению кадровым потенциалом.

Эволюция программ развития госслужбы отражает последовательную адаптацию системы к меняющимся условиям, где каждый новый этап закладывал основы для дальнейшего совершенствования. В настоящее время открывается возможность для формирования целостной стратегии, которая органично объединит накопленный опыт с перспективными задачами цифровой трансформации и новыми социально-экономическими

приоритетами. Завершение последней программы развития совпало с периодом глобальных изменений, что закономерно актуализировало вопрос о выработке нового стратегического видения. Создание современной концепции развития госслужбы, синхронизированной с национальными целями и учитывающей новые управленческие реалии, станет логичным продолжением предыдущих этапов и важным шагом в укреплении кадрового потенциала государства.

Дальнейшее развитие системы видится в построении интегральной модели, основанной на углубленном анализе кадровых процессов и четком определении целевых ориентиров. Такой подход позволит вывести управление госслужбой на новый уровень, обеспечив системность преобразований и их направленность на достижение ключевых государственных задач.

Трансформационный переход государственной гражданской службы в новое состояние

Для успешного перехода государственной гражданской службы к новому качественному уровню с учётом современных технологических реалий и геополитических вызовов необходим подход, который способствовал бы не только осмысленному планированию преобразований, но и их последовательной и целенаправленной реализации. Такой подход, на взгляд авторов, должен состоять из 3 элементов.

1. *Видение* – построение чёткого образа желаемого состояния государственной гражданской службы в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Идеальная государственная служба России должна претендовать на статус мировой лидирующей системы, отличающейся интеграцией национальных традиций, исторического опыта и современных технологий. Такой подход требует:

- перехода от копирования чужих иностранных моделей (как западных, так и восточных) к мировому лидерству в организации госслужбы;
- учёта исторического наследия, его сильных сторон, аутентичности и самобытности российской государственной службы;
- использования мягкой силы и влияния на управленческие модели как в ближнем, так и в дальнем зарубежье через демонстрацию реального превосходства организации госслужбы;
- понимания, что победа России в прямом столкновении с Коллективным Западом зависит как от силы её Армии и Флота, так и от эффективности тыла, что связано с совершенствованием аппарата государственного управления. Таким образом, как победа, так и дальнейшее развитие успеха в геополитическом противостоянии

¹⁴ Указ Президента Российской Федерации от 24.06.2019 г. № 288 «Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019–2021 годы». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44367> (дата обращения: 02.12.2025).

¹⁵ Методический инструментарий по формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации (по состоянию на 25 июля 2024 г.) (Версия 4.0.). – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/409339677/> (дата обращения: 02.12.2025).

зависит от качества аппарата управления государством, в том числе качества госслужащих и госслужбы в целом.

Роль привлекательного видения в развитии госслужбы является важным мотивирующим фактором как для самих госслужащих, так и для понимания необходимости таких изменений в обществе. Коротко образ идеальной государственной гражданской службы можно было бы сформулировать как «Государственная служба России – номер 1 в мире». Но для того, чтобы «определить» этот идеальный образ, необходимо признание самими служащим того, что у них «лучшая работа в мире»; признание российским обществом высокой общественной полезности деятельности госслужащих; признание мировым сообществом, в первую очередь дружественными и нейтральными странами, первенства России в вопросах организации гражданской службы. И, наконец, необходимо, подтверждение качества кадрового состава и кадровых процессов на гражданской службе набором объективных данных.

2. *Анализ* – объективная оценка текущего состояния кадрового потенциала государственной гражданской службы с использованием современных методов кадровой статистики и аналитики. Ключевой задачей в аналитической работе является переход от статичного анализа текущего момента к динамическому мониторингу, позволяющему выявлять тенденции и закономерности развития кадрового состава. Эта трансформация позволит разрабатывать более точные прогнозы и адаптивные управленческие решения, адекватные меняющейся внутренней и внешней среде.

3. *Действия* – формирование и реализация конкретного плана по переходу от текущего состояния к желаемому образу службы. Для этого необходима централизованная координация усилий, направленных на систематическое внедрение новых управленческих практик, цифровизацию кадровых процессов и совершенствование механизмов отбора, оценки и мотивации государственных служащих. Особое внимание должно уделяться удержанию квалифицированных кадров и развитию кадровых резервов.

Можно сказать, что сегодня назрела не просто необходимость дальнейшего развития гражданской службы, а перевод её в новое качественное состояние на основе иной парадигмы: сочетания аутентичной истории, самобытности России и современных информационно-технологических возможностей в условиях нового технологического уклада. Такой переход невозможен без объективного анализа существующего положения кадровой политики на госслужбе.

Объективный анализ состояния кадровой политики на гражданской службе должен

основываться на системной и достоверной информации, регулярно собираемой и обрабатываемой уполномоченными органами. Министерство труда Российской Федерации с 2019 года ведет планомерную работу по формированию единой федеральной статистики, которая создает базу для углубленного анализа кадрового состава госслужбы. Такая статистика включает данные по численности служащих, их возрастной структуре, уровню квалификации, текучести кадров, состоянию кадрового резерва и другим ключевым показателям.

Однако на текущем этапе сбор данных осуществляется по состоянию на конец календарного года, что позволяет получить актуальную, но статичную картину кадрового состава. Такой подход фиксирует положение дел в определенный момент, но не дает информации о динамике изменений в течение времени, что ограничивает возможности комплексного анализа.

Кроме того, система сбора данных имеет асимметричный характер: наблюдается избыток информации по ряду показателей и недостаток данных по другим, важным для оценки эффективности кадровой политики. В связи с этим предлагается перейти к анализу многолетней динамики кадрового состава, что позволит выявлять тренды и проводить более точное сравнительное исследование.

Для системного анализа состояния государственной гражданской службы необходимо выделить ключевые показатели, отражающие основные характеристики и эффективность кадрового состава. В докладах Минтруда РФ такими показателями выступают: численность служащих, соотношение категорий кадрового состава, возрастная структура, стаж, гендерное распределение, процессы замещения должностей, текучесть кадров и др. Также важное место занимают показатели результативности работы кадрового резерва и качество конкурсов и оценочных процедур, аттестаций. Совокупный анализ этих данных позволяет выявлять существенные тенденции и проблемные зоны, а также сформировать обоснованные рекомендации по совершенствованию кадровой политики и управленческих практик.

За период с 2019 по 2023 год фактическая численность государственных служащих снизилась с 609 304 человек до 508 238 (рисунок 1).

С одной стороны, планомерное сокращение фактической численности можно считать одним из успехов административной реформы: высвобожденная экономия по фонду оплаты труда должна пойти на повышение денежного содержания оставшихся служащих, а сокращение численности должно стимулировать госорганы более активно оптимизировать процессы и внедрять цифровизацию.

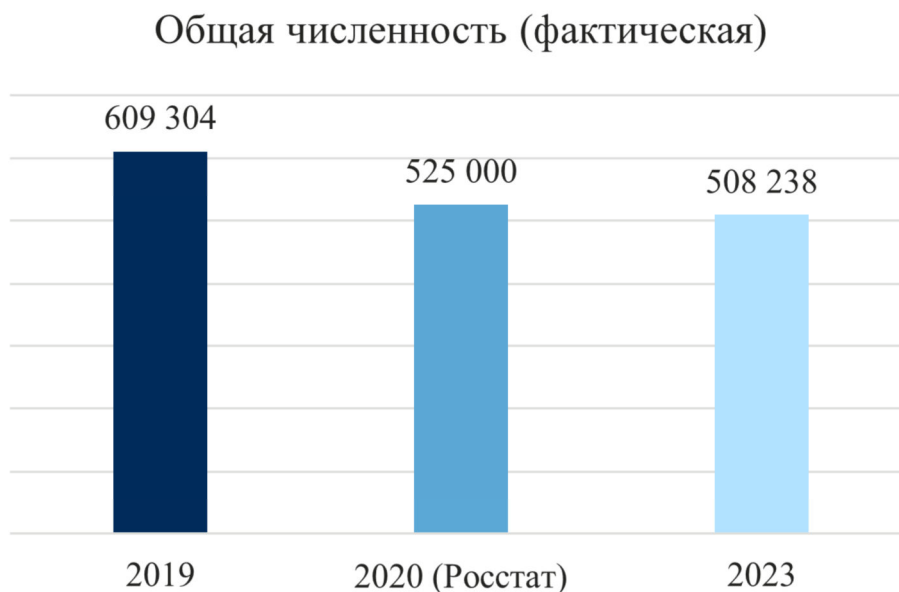


Рисунок 1 – Снижение фактической численности гражданских служащих
Figure 1 – Reduction in the actual number of civil servants

Источник: составлено авторами на основании сложения показателей докладов Минтруда¹⁶ по фактической численности служащих по полу (за 2019 г.)¹⁷, по категориям должностей (за 2023 г.)¹⁸, данных Росстата (за 2020 г.)¹⁹

С другой стороны, риски сокращения численности при излишней зарегулированности и неэффективных процессах ведут к увеличению непродуктивной нагрузки. В свою очередь, регулируемое из федерального центра сокращение численности осуществляется в основном за счет незакрытых вакансий, что не решает задачи реального увеличения денежного содержания служащих. Необходимо иметь в виду, что именно с целью последующего распределения экономии по фонду оплаты труда в виде годовых премий такая экономия часто создавалась госорганами искусственным образом за счет поддержания определенного количества вакансий незамещенными.

С одной стороны, структура гражданской службы в основном характеризуется устойчивостью (рисунок 2). При этом:

1) если рассчитывать норму управляемости по формальному признаку наличия служащих категории «руководители» и др. категорий, то на протяжении 2019–2023 годов она стабильно находилась в диапазоне нормы – 5–7 сотрудников на одного руководителя. В то же время, как известно, к категории «руководители», в соответствии с реестрами должностей государственных органов, чаще всего не относятся руководители

первичного звена – начальники отделов и сопоставимого уровня, что может исказить реальное соотношение управленческих и исполнительских кадров;

2) аналогично, если формально определять долю «обеспечивающего» персонала по отношению к «основному производственному» за период с 2019 по 2023 г., их соотношение также сохранялась на оптимальном уровне: производственные кадры (специалисты) стабильно превышают обеспечивающие (обеспечивающие специалисты) в 5 раз. Однако «обеспечивающие специалисты» на гражданской службе – это не сотрудники традиционно считающихся обеспечивающими подразделений (т. н. бэк-офис – кадровые службы, финансово-экономические и бухгалтерские подразделения, юридические службы, административно-хозяйственные подразделения и т. п.), а скорее «младшие помощники», выполняющие технические функции;

3) интересные выводы напрашиваются по поводу такой специфической категории должностей на гражданской службе, как «помощники (советники)». В силу их малочисленности (~1%) возникает вопрос в целесообразности выделения соответствующей категории.

¹⁶ В докладах Минтруда не учтена численность гражданских служащих в иных государственных органах, а также гражданских служащих силовых структур.

¹⁷ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. С. 23, 28, 46 // Документ опубликован не был.

¹⁸ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 35, 94 // Документ опубликован не был.

¹⁹ Труд и занятость в России. 2023 : стат. сб. // Росстат, 2023. С. 93.



Рисунок 2 – Соотношение категорий кадрового состава на гражданской службе

Figure 2 – The ratio of personnel categories in the civil service

Источник: составлено авторами на основании сложения показателей докладов Минтруда по численности служащих по полу за 2019²⁰ и 2023 гг.²¹

Можно утверждать, что, несмотря на сохранение устойчивости структуры в последние годы, формальные характеристики кадрового состава по категориям и группам должностей могут не отражать принципов построения рациональной структуры системы гражданской службы. Как минимум, необходимо использование дополнительных метрик для понимания структуры кадрового состава службы, а как максимум – радикальное изменение подходов к определению категорий и групп должностей.

Средний возраст²² сотрудников на государственной гражданской службе России вырос с 39 лет в 2019 году²³ до 42 лет в 2023 году²⁴. Эта тенденция указывает на снижение интереса к службе как среди молодежи, так и среди работников продуктивного возраста, что способствует общему старению кадрового состава. Старение кадров (рисунок 3) объективно влечет снижение психофизиологического потенциала работников, повышение рисков абсентеизма (потери рабочего времени) по болезни, а также увеличивает угрозы массового ухода опытных специалистов по достижению пенсионного возраста. В то же время сотрудники старших возрастов обладают и своими сильными сторонами – существенным опытом,

среди них, как правило, значительно ниже текучесть кадров.

При этом наблюдается устойчивый рост доли персонала со стажем более 15 лет (рисунок 4), что свидетельствует об успешном удержании «стажистов» – служащих с существенной выслугой лет. Однако возможности удержания сотрудников в наиболее продуктивный период их карьеры, особенно от 5 до 15 лет, остаются ограниченными. Это указывает на необходимость разработки мер, способных повысить привлекательность и удержание как молодых, так и среднеопытных кадров в системе государственной службы.

Можно сказать, что госслужбе сегодня свойственна определенная сегментация персонала. Первый сегмент представлен молодыми специалистами в начале карьерного пути. Их приток в государственные органы в значительной степени обусловлен низкими порогами вхождения, включая согласие на относительно невысокий уровень денежного содержания при формальном трудоустройстве. Активное привлечение данной категории через многочисленные каналы вакансий свидетельствует о стратегии заполнения младших должностей кадрами с минимальными статусными амбициями на начальном этапе.

²⁰ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. С. 23, 28, 46 // Документ опубликован не был.

²¹ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 35, 94 // Документ опубликован не был.

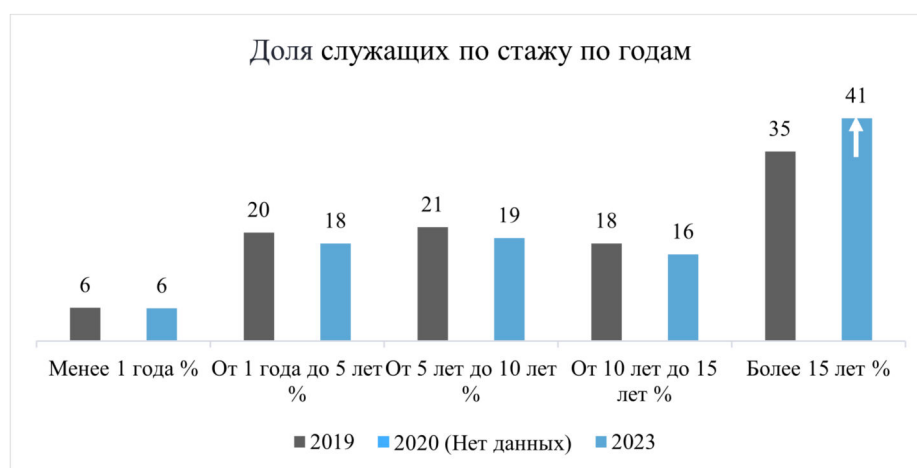
²² Показатель среднего возраста за каждый год посчитан как среднее между показателями среднего возраста по ФОИВ и ОИВ субъектов за каждый год.

²³ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. С. 21, 26, 43 // Документ опубликован не был.

²⁴ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 6, 20 // Документ опубликован не был.

**Рисунок 3** – Старение кадрового состава гражданской службы**Figure 3** – Aging of the civil service workforce

Источник: составлено авторами на основании сложения показателей докладов Минтруда по количеству служащих по ФОИВ и ОИВ субъектов за 2019²⁵ и 2023 гг.²⁶

**Рисунок 4** – Существенный рост доли служащих с большим стажем**Figure 4** – A significant increase in the proportion of employees with long work experience

Источник: составлено авторами на основании сложения показателей докладов Минтруда по численности служащих по ФОИВ и ОИВ субъектов за 2019²⁷ и 2023 гг.²⁸

Второй, противоположный сегмент, составляют служащие старшей возрастной группы (50+). Доминирующими мотивационными факторами для этой группы являются стабильность занятости и достижение пенсионных прав по выслуге лет, а не карьерный или профессиональный рост. С данной возрастной когортой связан ряд управленческих вызовов. Наблюдается сниженная

восприимчивость к организационным изменениям и трансформационным проектам, нарастает риск профессиональной ригидности, что может тормозить модернизационные процессы. Мотивационная структура смещается в сторону внепрофессиональных ценностей (семья, здоровье, личное время), что ограничивает эффективность традиционных стимулов, связанных

²⁵ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. С. 19, 25, 42 // Документ опубликован не был.

²⁶ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 38, 98 // Документ опубликован не был.

²⁷ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. С. 30, 33, 47 // Документ опубликован не был.

²⁸ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 43, 104 // Документ опубликован не был.

с карьерным продвижением или профессиональным развитием.

В практике работы органов государственной власти складывается предположение о том, что инструменты нематериальной мотивации, такие как корпоративное волонтерство, не связанные с работой конкурсы и коллективные неформальные мероприятия, находят высокий отклик у данной группы. Они также часто демонстрируют готовность к участию в программах наставничества. Однако эффективность этих мероприятий с точки зрения прямого влияния на операционные результаты и производительность труда государственного органа остается под вопросом. Важно повторить, что текучесть в этой группе минимальна

в силу указанных мотивационных причин, что создает иллюзию успешности кадрового удержания, но не решает проблему их вовлеченности и адаптивности к изменениям.

Современная госслужба в существенной степени продолжает функционировать за счет женщин (рисунок 5). Так как госслужба не является традиционно женской профессией, а женщины в экономике, к сожалению, являются традиционно менее оплачиваемой категорией (рисунок 6), то углубляющийся гендерный дисбаланс в сторону женщин свидетельствует о недостаточной привлекательности госслужбы как работодателя и о продолжающемся снижении такой привлекательности.

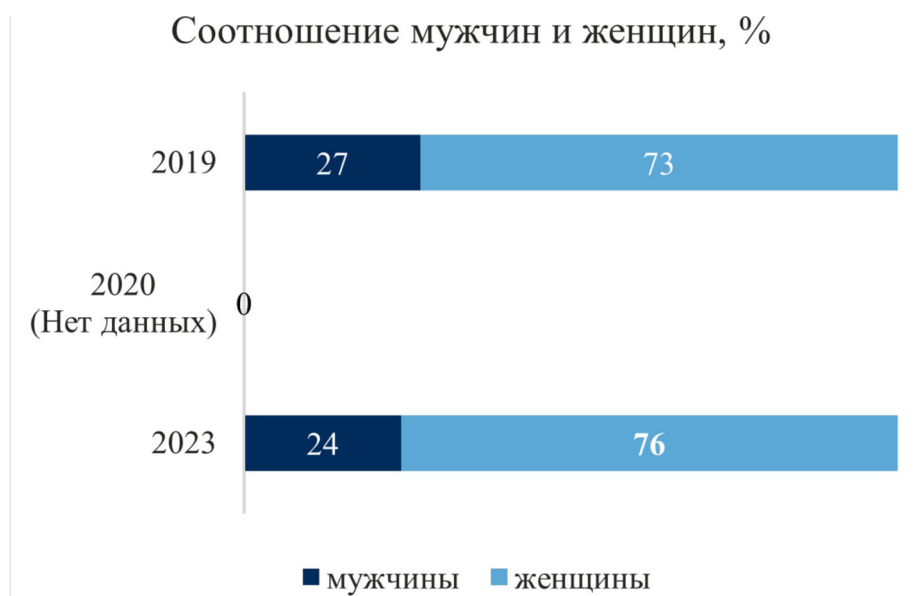


Рисунок 5 – Углубление гендерного дисбаланса на госслужбе
Figure 5 – Deepening of gender disbalance in the civil service

Источник: составлено авторами на основании сложения показателей докладов Минтруда по численности служащих по ФОИВ и ОИВ субъектов за 2019²⁹ и 2023 гг.³⁰



Рисунок 6 – Средняя начисленная заработная плата женщин и мужчин по категориям персонала в РФ, 2023 г.

Figure 6 – Average accrued wages of women and men by personnel category in the Russian Federation, 2023

Источник: данные Федеральной службы государственной статистики за 2023 г.³¹

²⁹ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. С. 23, 28, 45 // Документ опубликован не был.

³⁰ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 41, 104 // Документ опубликован не был.

³¹ Женщины и мужчины России. 2024 : стат. сб. / С. М. Окладников (пред.) и др. // Росстат. М., 2024. С. 96.

Хотя женщины преобладают на всех уровнях, их доля последовательно снижается по мере роста статуса должности (рисунок 7). В управленческом корпусе («руководители») наблюдается наибольшая концентрация мужчин. Таким образом, гражданская служба сохраняет элементы престижа и конкурентоспособности преимущественно

для высших управленческих позиций, тогда как рядовые должности характеризуются сниженной привлекательностью. Кроме того, гендерный дисбаланс в сторону женщин существенно усиливает риски абсентеизма по болезни из-за вынужденных отпусков по уходу за ребенком и более частых, связанных с этим, больничных³².



Рисунок 7 – Соотношение мужчин и женщин на должностях госслужбы

Figure 7 – The ratio of men and women in civil service positions

Источник: составлено авторами на основании сложения показателей докладов Минтруда по численности служащих по ФОИВ и ОИВ субъектов за 2019³³ и 2023 гг.³⁴

Еще одним признаком снижения привлекательности гражданской службы как работодателя является то, что общее количество вакантных позиций выросло с 183 750 в 2020 г. до 196 849 в 2023 г., несмотря на сокращение фактической

численности. При этом количество замещенных вакансий уменьшилось с 189 200 в 2019 г. до 129 728 в 2020 г. и вновь выросло до 148 422 в 2023 г. (рисунок 8).

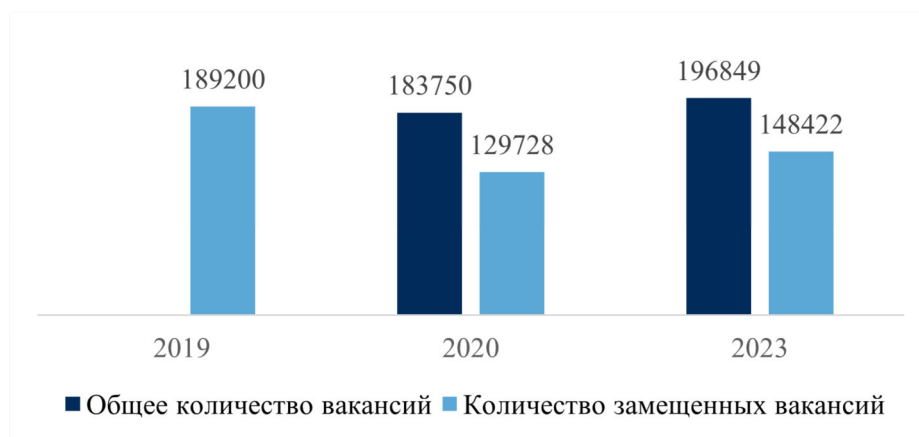


Рисунок 8 – Потери по причине незамещенных вакансий

Figure 8 – Losses due to unreplaced vacancies

Источник: доклады Министерства труда и социальной защиты о состоянии ГГС РФ за 2019^{35,36}, 2020³⁷ и 2023 гг.³⁸

³² В настоящее время метрики потерь рабочего времени по причине больничных листов не собираются.

³³ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. С. 23, 28, 45 // Документ опубликован не был.

³⁴ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 41, 104 // Документ опубликован не был.

³⁵ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. С. 74–75 // Документ опубликован не был.

³⁶ В докладе за 2019 год нет данных об общем количестве вакансий, показатель посчитан на основе количества по итогу замещенных вакансий.

³⁷ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2020 год. С. 45 // Документ опубликован не был.

³⁸ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 53, 114 // Документ опубликован не был.

Значительная разница между числом имеющихся вакансий и их фактическим замещением свидетельствует о прямых потерях в производительности труда, так как каждая незакрытая должность означает отсутствие производительных результатов, предполагавшихся созданием данной должности. Так, в 2023 г. осталось незакрытыми 48 427 вакансий и, соответственно, только 75% вакансий было закрыто. Вследствие этого рабочая нагрузка на оставшихся сотрудников увеличивается, что может вызвать

перенапряжение и снижение эффективности. С другой стороны, как указывалось выше, часть вакансий может умышленно оставаться незакрытой с целью создания экономии по фонду оплаты труда, которая затем перераспределяется в виде премиальных выплат, что усугубляет проблемы кадрового дефицита и нерационального использования ресурсов.

Еще одной проблемой, негативно характеризующей кадровые процессы на гражданской службе, является высокая текучесть кадров (рисунок 9).



Рисунок 9 – Текучесть кадров как сохраняющаяся проблема
Figure 9 – Employee turnover as an actual problem

Источник: составлено авторами на основании сложения показателей докладов Минтруда³⁹ как среднее арифметическое текучести по должностям в ФОИВ и ОИВ субъектов за 2019⁴⁰, 2020⁴¹ и 2023 гг.⁴²

При этом текучесть кадров значительно снизилась в период пандемии, однако в последующий период она вновь демонстрирует рост. В настоящее время уровень текучести остается высоким и превышает нормативные значения, которые в теории должны составлять 5–7% в год. На практике текучесть в российских организациях оценивается на уровне 10–12%. Повышенная текучесть кадров ведет к дополнительным затратам на подбор, адаптацию и обучение новых сотрудников, а также к снижению качества работы из-за высокой доли новичков. Отметим, что наиболее высокая

текучесть, превышающая 20%, характерна на государственной службе для низкооплачиваемых должностей.

Наименьшая текучесть наблюдается среди категории «руководителей», однако в эту группу входят наиболее высокопоставленные руководители, а не все, выполняющие управленческие функции на более низких уровнях. Таким образом, наглядно видно, что уровень текучести кадров связан с размером денежного содержания, при этом менее оплачиваемые сотрудники демонстрируют значительно бóльшую нестабильность.

Таблица 1 – Снижение эффективности конкурсных процедур
Table 1 – Reducing effectiveness of competitive procedures

Первичные данные	2019	2020	2023
Количество вакансий, замещенных без конкурса	144 500	129 798	120 076
Количество вакансий, замещенных по результатам конкурса	44 700		6 197
Количество вакансий, замещенных из кадрового резерва			22 149

³⁹ Данные о среднем показателе текучести по должностям в 2020 году, а также о категории «помощники» за 2019 год – отсутствуют.

⁴⁰ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. С. 57, 60, 63, 67, 70 // Документ опубликован не был.

⁴¹ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2020 год. С. 23, 28, 32 // Документ опубликован не был.

⁴² Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 50, 111 // Документ опубликован не был.

Долевое распределение замещения вакансий, 2023



Рисунок 10 – Снижение эффективности конкурсных процедур

Figure 10 – Reducing effectiveness of competitive procedures

Источник: доклады Министерства труда и социальной защиты о состоянии ГГС РФ за 2019⁴³, 2020^{44, 45} и 2023 гг.⁴⁶

Анализ реализации на гражданской службе кадровых технологий (из числа тех, о которых можно судить по данным кадровой статистики) также позволяет выявить часть проблем, чтобы предложить некоторые решения. Как видно из данных, представленных в таблице 1 и на рисунке 10, большая часть позиций на гражданской службе (80%) в настоящее время замещается без проведения открытых конкурсов, несмотря на то, что в соответствии с 79-ФЗ проведение конкурсов установлено в качестве общего правила. Но это свидетельствует не о закрытости системы (доля внешних кандидатов примерно равна доле внутренних – рисунок 11), а о девальвации конкурсных процедур, их низкой востребованности как кадровой технологии и фактическом превращении в анахронизм. Спустя лишь 1 год после объявления моратория на проведение конкурсов⁴⁷, уже к 2023 году только 4% должностей замещаются по конкурсу и 15% – через механизмы формирования кадровых резервов. 80% вакансий замещается без конкурса. Причем, если в 2019 году по итогам конкурсов (в т. ч. в резерв) было закрыто 24% вакансий, то в 2023 году уже только 19%.

При этом, соотношение внешних (52%) и внутренних кандидатов (48%) на госслужбу

действительно характеризует существующую кадровую политику как открытую. Вместе с тем, обратной стороной медали реализации такой политики является слабое использование потенциала внутренних сотрудников при замещении вакансий, пренебрежение к их потребности карьерного роста.

Еще одной кадровой технологией, реализация которой вызывает много вопросов, является технология формирования и использования кадровых резервов. Во-первых, высокая и, по всей вероятности, избыточная численность резервистов – около 30% от всех госслужащих – затрудняет организацию эффективной работы с этим резервом. Большое количество внешних кандидатов или сотрудников, включённых в кадровые резервы на гражданской службе, практически исключает возможности таких важных этапов работы с резервом, как подготовка резерва, оценка прогресса, планирование и обеспечение карьерного роста. Усугубляется это и тем, что в состав таких резервов входят не только служащие госорганов, но и кандидаты, не состоящие на госслужбе (возникает вопрос – возможно ли их в принципе обучать и готовить).

⁴³ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. С. 74–75 // Документ опубликован не был.

⁴⁴ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2020 год. С. 47 // Документ опубликован не был.

⁴⁵ За 2020 год в докладах Минтруда присутствует только информация об общем количестве фактически замещенных вакансий (без распределения по конкурсу и вне конкурса).

⁴⁶ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 58, 117 // Документ опубликован не был.

⁴⁷ Федеральный закон от 04.11.2022 г. № 424-ФЗ «О внесении изменений в статьи 22 и 25-1 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации». – URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/48490> (дата обращения: 02.12.2025).

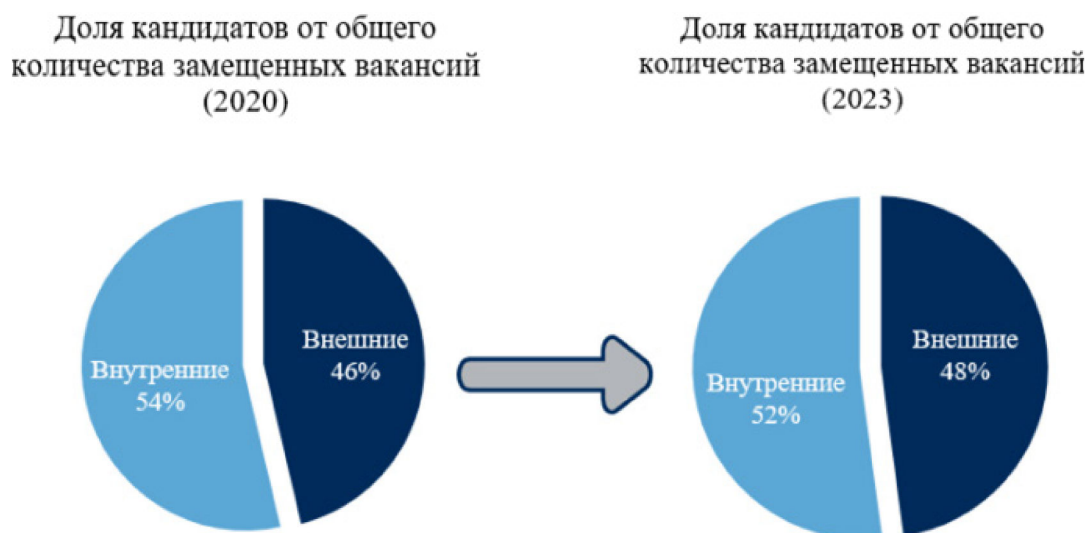


Рисунок 11 – Соотношение внешних и внутренних кандидатов
Figure 11 – Ratio of external to internal candidates

Источник: доклады Министерства труда и социальной защиты о состоянии ГГС РФ за 2020⁴⁸ и 2023 гг.⁴⁹



Рисунок 12 – Низкая эффективность кадровых резервов
Figure 12 – Low efficiency of personnel reserves

Источник: составлено авторами на основании сложения показателей докладов Минтруда как среднее арифметическое текучести по должностям в ФОИВ и ОИВ субъектов за 2019^{50,51}, 2020⁵² и 2023 гг.⁵³

При этом, общая численность лиц, назначенных из резервов, начала резко снижаться (так же, как резко упало и число включений в кадровые резервы) после введения моратория на обязательные конкурсные процедуры (35% в 2019, 19,6% в 2020, 7,3% в 2023). Это еще раз подтверждает факт, на который не раз обращалось внимание – кадровые резервы на гражданской службе использовались преимущественно для легитимного обхода требований к обязательному проведению конкурсных процедур при поступлении

на госслужбу. Как только появилась возможность прямого найма сотрудников, минуя конкурсные процедуры, назначаемость из резервов резко упала. При этом сама численность кадровых резервов остается высокой, что не должно вводить в заблуждение. В настоящее время фактически отсутствуют механизмы исключения из кадрового резерва на гражданской службе, как и сам смысл такого исключения для кадровых служб или руководителей. Наличие списков резервов никого ни к чему не обязывает.

⁴⁸ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2020 год. С. 47 // Документ опубликован не был.

⁴⁹ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 57, 116 // Документ опубликован не был.

⁵⁰ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2019 год. С. 76–79 // Документ опубликован не был.

⁵¹ За 2019 год данные представлены по результатам мониторинга Минтруда с 2018 года – по III квартал 2019 года, за 2020 и 2023 год результаты представлены на конец года.

⁵² Доклад министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2020 год. С. 55, 57, 59–62 // Документ опубликован не был.

⁵³ Доклад министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 74, 83, 131, 136 // Документ опубликован не был.

В связи с этим возникает необходимость пересмотра механизмов формирования и использования кадрового резерва. Например, целесообразно ввести ограничение на частоту формирования и обновления кадрового резерва не чаще одного раза в год, что позволит повысить качество отбора, актуальность состава резерва и более рационально использовать этот ресурс в кадровой политике государственной службы.

При всем этом, основываясь на кадровых данных, можно прийти к выводу, что некоторые кадровые технологии напротив стали более востребованными. Так, доля аттестованных служащих (из числа подлежащих аттестации) существенно выросла с 70% (70 400 из 100 000 чел.) в 2020 году⁵⁴ до 87,5% (80 172 из 91 619 чел.) в 2023 году⁵⁵. Это связано как с увеличением самого числа аттестованных, так и со снижением общего числа подлежащих аттестации. Однако такие показатели могут указывать на рост системности и управленческого внимания к оценочным процедурам и свидетельствовать о стабильной интеграции аттестации в кадровую политику и укреплении её роли как кадрового инструмента. Вероятно, что и снижение трудозатрат на проведение «ненужных» конкурсов (а это трудозатраты и кадровых служб, и членов конкурсных и аттестационных комиссий) привело к тому, что внимание перераспределилось в сторону аттестации. Необходимо только отметить, что регулярность текущей оценки для достижения необходимых кадровых эффектов должна быть существенно выше, чем раз в 3 года, положенных по законодательству.

■ ОБСУЖДЕНИЕ

Изучение кадровой политики и особенностей её реализации в системе государственной службы занимает значительное место в современной научной дискуссии. Это обусловлено важной ролью человеческого капитала в обеспечении эффективности государственного управления и необходимостью адаптации кадровых практик к актуальным вызовам. Анализ научных публикаций на тему кадровой политики за последние 5 лет свидетельствует о том, что основное внимание исследователей сосредоточено на кадровой политике именно в сфере государственной гражданской службы, тогда как кадровая политика в других секторах изучается менее интенсивно. Такой акцент подчеркивает высокую социально-экономическую значимость и специфику управленческих задач публичного администрирования.

Проведенное исследование позволило последовательно решить поставленные задачи, что нашло отражение в следующих выводах.

На основании критического обзора научной литературы и нормативной базы в области государственной гражданской службы в исследовании были определены ключевые теоретико-методологические основания для анализа. Установлено, что современная научная дискуссия концентрируется на теоретико-методологическом осмыслении сущности кадровой политики, критическом анализе системных проблем её реализации в России, изучении зарубежного опыта и разработке инструментов HR-аналитики. Также анализ эволюции программных документов (2001–2021 гг.) выявил их фрагментарность, недостаточную системность, слабую преемственность и ориентацию на решение частных, а не стратегических задач. В результате, после 2021 года гражданская служба оказалась в состоянии стратегической неопределенности, что подтверждает необходимость формирования новой, целостной парадигмы развития, основанной на национальных интересах и синхронизированной с долгосрочными государственными целями.

На основании проведенного анализа данных из докладов Минтруда России за 2019–2023 годы можно констатировать, что государственная гражданская служба демонстрирует противоречивую динамику, сочетающую в себе признаки формальной устойчивости и нарастающие системные риски. Выявлены, с одной стороны, факторы, обеспечивающие стабильность системы и ее устойчивое развитие, с другой – серьезные уязвимости, имеющие тенденцию к усугублению.

К факторам устойчивого развития следует отнести:

- планомерное снижение фактической численности служащих, что свидетельствует о движении к более компактной и потенциально более эффективной модели госслужбы, создавая стимулы для оптимизации и цифровизации административных процессов;

- сохранение стабильности структуры кадрового состава – норм управляемости, структуры категорий и групп должностей, что указывает на поддержание сбалансированного соотношения между руководителями и подчиненными, основными производственными и обеспечивающими подразделениями;

- сохранение опытного кадрового ядра, основанного на увеличении числа служащих со стажем свыше 15 лет. Это создает основу для сохранения преемственности и профессиональных компетенций;

- высокую открытость для внешних кандидатов (43,9% против 56,1% внутренних), которая обеспечивает приток новых компетенций, хотя

⁵⁴ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2020 год. С. 9 // Документ опубликован не был.

⁵⁵ Доклад Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации о состоянии государственной гражданской службы Российской Федерации за 2023 год. С. 138 // Документ опубликован не был.

и сопровождается проблемой чрезвычайно высокой текучести вновь принятых сотрудников.

– расширение использования оценочных практик, в частности значительный рост доли служащих, прошедших аттестацию (с 70% до 87,5%), что отражает прогресс в использовании формализованных кадровых процедур.

Одновременно с этим выявлены значительные *зоны уязвимости*:

– ключевой проблемой является существенное снижение привлекательности государственной службы, проявляющееся в комплексе взаимосвязанных негативных тенденций – старении кадрового состава, нарастающем гендерном дисбалансе, высокой текучести, сохранении высокого числа незамещенных вакансий.

Так, планомерное снижение доли мужчин до 24% объективно свидетельствует о снижении конкурентоспособности государственной службы на рынке труда. Усиление возрастного и стажевого дисбаланса, характеризуется увеличением среднего возраста и доли служащих со стажем более 15 лет при ограниченном притоке молодых кадров;

– дисфункциональность кадровых технологий, в частности избыточная численность кадровых резервов при отсутствии реальной системной работы с ними, неэффективность конкурсных процедур;

– сохранение практики искусственного поддержания вакансий для формирования экономии по фонду оплаты труда, что противоречит задачам рациональной кадровой обеспеченности.

Сопоставление выявленных показателей с управленческими бенчмарками и нормативами позволяет констатировать несовершенство ряда ключевых кадровых процессов. Например, уровень текучести кадров существенно превышает

нормативные 5–7% и практические ориентиры для российских организаций (10–12%), достигая для отдельных категорий должностей 20%. Кадровые технологии демонстрируют низкую эффективность: конкурсные процедуры де-факто перестали быть основным механизмом замещения (лишь 4% вакансий в 2023 г.), а кадровые резервы, численность которых избыточна (~30% от всех служащих), используются несистемно, что подтверждается резким падением назначений из них после отмены обязательности конкурсов. Положительным исключением является рост доли прошедших аттестацию (с 70% до 87,5%), что указывает на усиление внимания к оценочным процедурам.

Отдельное внимание стоит уделить кадровым процессам (например, более детальные причины текучести кадров, причины потерь рабочего времени и др.) и реализации кадровых технологий (например, достаточность и рациональность инвестиций в развитие кадров, успешность адаптации новичков и др.). Вместе с тем, для анализа данных процессов в рамках реализуемой методологии сбора кадровой статистики пока не хватает ряда важных данных.

Таким образом, несмотря на сохраняющиеся элементы устойчивости, накопленные системные проблемы создают серьезные риски для долгосрочного развития государственной гражданской службы и требуют комплексного пересмотра подходов к кадровой политике. Первым шагом на пути снижения таких рисков и построения долгосрочной кадровой политики на пути к достижению идеального образа гражданской службы будет внедрение современной методологии кадровой аналитики.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Грязнова В. Н. Социальная обусловленность кадровой политики государственной гражданской службы // Миссия конфессий. 2020. Т. 9, № 7 (48). С. 754–761. EDN KHZZP.
2. Буттанова Н. П. Сущность кадровой политики на государственной гражданской службе, ее принципы и проблемы реализации // Современные научные исследования и инновации. 2022. № 11 (139). EDN QMJGBY.
3. Королева С. В. Реализация принципов государственной гражданской службы в правовом механизме эффективности государственного управления // Пролог: журнал о праве. 2025. № 1 (45). С. 63–70. DOI 10.21639/2313-6715.2025.1.6. EDN KJPTLB.
4. Han R. Administrative Burden in Public Policy and Service Delivery: A Comprehensive Literature Review // Frontiers in Humanities and Social Sciences. 2025. Vol. 5 (11), pp. 59–69. DOI 10.54691/1cz5c764. EDN WCKBRZ.
5. Карпов Э. С. К вопросу о правовом регулировании государственной службы иных видов в системе государственной службы Российской Федерации // Пенитенциарная наука. 2023. Т. 17, № 1 (61). С. 72–81. DOI 10.46741/2686-9764.2023.61.1.008. EDN TKTDTL.
6. Запольнова Л. А. Кадровая политика в современных условиях развития и реформирования государственной гражданской службы // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 2, № 1 (109). С. 57–62. DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2021.01.02.006. EDN QDADKE.
7. Кривоногова Н. А., Павлова Г. Г. Кадровая политика на государственной гражданской службе Российской Федерации: проблемы и пути их преодоления // Общество, экономика, управление. 2021. Т. 6, № 4. С. 64–67. DOI 10.47475/2618-9852-2021-16409. EDN JDASWW.
8. Арсланбекова А. З., Гаджимагомедов М. М., Проблемы совершенствования законодательства о государственной службе // Вестник

- Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. 2025. Т. 40, № 2. С. 100–106. DOI 10.21779/2500-1930-2025-40-2-100-106. EDN ROSFGP.
9. Матвеев В. В. Зарубежный опыт управления персоналом государственной службы и его адаптация к условиям России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 1. С. 41–49. DOI 10.22394/2079-1690-2020-1-1-41-49. EDN QXQQKH.
 10. Карпова Л. Ю. Кадровая политика в системе государственной гражданской службы (на примере федеральной налоговой службы РФ) // Управление социально-экономическим развитием: инновационный и стратегический подходы : сборник научных трудов по материалам Национальной научно-практической конференции, Гатчина, 27 декабря 2019 года. Гатчина : Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, 2020. С. 20–22. EDN KABWGH.
 11. Димаева И. А., Знаменский Д. Ю. Совершенствование кадровой политики на государственной гражданской службе в Аппарате Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации // Вестник университета. 2021. № 7. С. 12–23. DOI 10.26425/1816-4277-2021-7-12-23. EDN WZLMOX.
 12. Nezhina T. G., Zaytseva T. V. A Public Servant: To Be or Not to Be. The Determinants of Employment Decisions Among the Russian MPA Students // International Journal of Public Administration. 2018. Vol. 41 (1), pp. 72–82. DOI 10.1080/01900692.2017.1350190. EDN PRYDHN.
 13. Khodjaev F. Improving the mechanisms for training and appointment of managerial personnel in the public administration system of Uzbekistan // International Journal of Civil Service Reform and Practice. 2025. Vol. 13 (2), pp. 28–31. DOI 10.56289/ijcsrp.196. EDN QSILXC.
 14. Hur H., Abner G. What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees // Public Administration Review. 2022. Vol. 84 (2), pp. 115–142. DOI 10.1111/puar.13601. EDN CWAQNC.
 15. Другова Е. В. Тенденции развития кадровой политики на государственной гражданской службе // Сборник тезисов докладов научно-практической конференции студентов Курганского государственного университета, Курган, 20–31 марта 2023 года. Курган : Курганский государственный университет. 2023. С. 21–22. EDN RTBROH.
 16. Мирзоян М. В., Солянов К. С. Разработка информационной системы мониторинга и анализа эффективности управления человеческим капиталом в системе государственной гражданской службы // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 1-2. С. 108–119. EDN PPQHER.
 17. Сладкова Н. М., Воскресенская О. А., Горковенко Ю. Л. HR-аналитика для управления эффективностью в госсекторе // Государственная служба. 2023. Т. 25, № 1 (141). С. 64–75. DOI 10.22394/2070-8378-2023-25-1-64-75. EDN IPRIFA.
 18. Шебураков И. Б., Шебуракова О. Н. Методологические подходы к оценке кадровой работы в органах публичной власти // Личность: ресурсы и потенциал. 2024. № 2 (22). С. 51–64. EDN KBQLKI.
 19. Hayudini M., Abduljalil A., Sahibad F., Hamsaji A., Kiram D. A. Bridging the Digital Chasm: Infrastructure, Policy, and Personnel Determinants of Network Management in Resource-Constrained HEIs: A Quantitative Study from the Southern Philippines // Open Access Indonesia Journal of Social Sciences. 2025. Vol. 8 (3), pp. 121–137. DOI 10.37275/oaijs.v8i3.297. EDN GZUDNV.
 20. Cho W., Choi S., Choi H. Human resources analytics for public personnel management: concepts, cases, and caveats // Administrative Sciences. 2023. Vol. 13 (41), p. 22. DOI 10.3390/admsci13020041. EDN UYIQSE.

REFERENCES

1. Gryaznova, V. N. (2020). Social conditioning of the personnel policy of the state civil service. *Mission confessions*, 9 (7), pp. 754–761. <https://elibrary.ru/khxzpz>.
2. Buttanova, N. P. (2022). The Essence of HR Policy in the State Civil Service, Its Principles and Implementation Problems. *Modern scientific researches and innovations*, (11). <https://elibrary.ru/qmjgby>.
3. Koroleva, S. V. (2025). Implementation of the public civil service principles in the legal mechanism of effective public administration. *Prologue: Law Journal*, (1), pp. 63–70. <https://doi.org/10.21639/2313-6715.2025.1.6>. <https://elibrary.ru/kjptlb>.
4. Han. R. (2025). Administrative Burden in Public Policy and Service Delivery: A Comprehensive Literature Review. *Frontiers in Humanities and Social Sciences*. 5 (11), pp. 59–69. <https://doi.org/10.54691/1cz5c764>. <https://elibrary.ru/wckbrz>.
5. Karpov, E. S. (2023). On the issue of legal regulation of public service of other types in the Russian public service system. *Penitentiary Science*, 17 (1), pp. 72–81. <https://doi.org/10.46741/2686-9764.2023.61.1.008>. <https://elibrary.ru/tktdtl>.

6. Zapolnova, L. A. (2021). Personnel policy in modern conditions of development and reforming of the public civil service. *Economics and Management: Problems, Solutions*, 2 (1), pp. 57–62. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2021.01.02.006>. <https://elibrary.ru/qdadke>.
7. Krivonogova, N. A., Pavlova, G. G. (2021). Personnel policy in the public civil service of the Russian Federation: problems and ways to overcome them. *Society, economy, management*, 6 (4), pp. 64–67. <https://doi.org/10.47475/2618-9852-2021-16409>. <https://elibrary.ru/jdasww>.
8. Arslanbekova, A. Z., Gadjimagomedov, M. M. (2025). Problems of Improving Legislation on State Service. *Herald of Dagestan State University. Series 3: Social Sciences*, 40 (2), pp. 100–106. <https://doi.org/10.21779/2500-1930-2025-40-2-100-106>. <https://elibrary.ru/rosfgp>.
9. Matveev, V. V. (2020). Foreign experience of public service personnel management and its adaptation to Russian conditions. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, (1), pp. 41–49. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-1-41-49>. <https://elibrary.ru/xqxqkh>.
10. Karpova, L. Yu. (2020). HR Policy in the System of the State Civil Service (Using the Example of the Federal Tax Service of the Russian Federation). *Management of Socio-Economic Development: Innovative and Strategic Approaches: Collection of Scientific Works*, Gatchina, December 27, 2019, pp. 20–22. <https://elibrary.ru/kabwgh>.
11. Dimaeva, I. A., Znamensky, D. Yu. (2021). Improvement of personnel policy in the state civil service in the office of the State Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation. *Vestnik universiteta*, (7), pp. 12–23. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-7-12-23>. <https://elibrary.ru/wzlmox>.
12. Nezhina, T. G., Zaytseva, T. V. (2018). A Public Servant: To Be or Not to Be. The Determinants of Employment Decisions Among the Russian MPA Students. *International Journal of Public Administration*, 41 (1), pp. 72–82. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1350190>. <https://elibrary.ru/rydhn>.
13. Khodjaev, F. (2025). Improving the mechanisms for training and appointment of managerial personnel in the public administration system of Uzbekistan. *International Journal of Civil Service Reform and Practice*, 13 (2), pp. 27–31. <https://doi.org/10.56289/ijcsrp.196>. <https://elibrary.ru/qsilxc>.
14. Hur, H., Abner, G. (2024). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review*, 84 (1), pp. 115–142. <https://doi.org/10.1111/puar.13601>. <https://elibrary.ru/cwaqnc>.
15. Drugova, E. V. (2023). Trends in the Development of HR Policy in the State Civil Service. *Collection of Abstracts of Scientific and Practical Conference of Students of Kurgan State University*, Kurgan, March 20–31, pp. 21–22. <https://elibrary.ru/rtbroh>.
16. Mirzoyan, M. V., Solyanov, K. S. (2019). Development of an Information System for Monitoring and Analyzing the Effectiveness of Human Capital Management in the State Civil Service. *Bulletin of Altai Academy of Economics and Law*, (1-2), pp. 108–119. <https://elibrary.ru/ppqher>.
17. Sladkova, N. M., Voskresenskaya, O. A., Gorkovenko, Yu. L. (2023). HR-analytics for performance management in the public sector. *Public administration*, 25 (1), pp. 64–75. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2023-25-1-64-75>. <https://elibrary.ru/iprifa>.
18. Sheburakov, I. B., Sheburakova, O. N. (2024). Methodological approaches to the assessment of personnel work in public authorities. *Personality: Resources and Potential*, (2), pp. 51–64. <https://elibrary.ru/kbqlki>.
19. Hayudini, M., Abduljalil, A., Sahibad, F., Hamsaji, A., Kiram, D. A. (2025). Bridging the Digital Chasm: Infrastructure, Policy, and Personnel Determinants of Network Management in Resource-Constrained HEIs: A Quantitative Study from the Southern Philippines. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 8 (3), pp. 121–137. <https://doi.org/10.37275/oaijs.v8i3.297>. <https://elibrary.ru/gzudnv>.
20. Cho, W., Choi, S., Choi, H. (2023). Human resources analytics for public personnel management: concepts, cases, and caveats. *Administrative Sciences*, 13 (2), article 41. <https://doi.org/10.3390/admsci13020041>. <https://elibrary.ru/uqiqse>.