

УДК: 330.59

DOI 10.26118/9645.2025.87.61.014

Краснов Николай Владимирович
Московская международная академия

Кадровая политика государственной службы в РФ: инструменты привлечения и эффективного использования человеческого капитала

Аннотация В статье анализируются теоретические и практические аспекты кадровой политики государственной службы Российской Федерации, рассматриваемой как ключевой институт государственного управления и фактор социально-экономического развития. Особое внимание уделяется концепции человеческого капитала, его формированию и эффективному использованию в условиях современных вызовов, таких как цифровая трансформация, необходимость повышения клиентаориентированности и конкуренция за высококвалифицированные кадры. Исследуются основные принципы и функции кадровой политики, действующая нормативно-правовая база, а также инструменты привлечения, отбора, профессионального развития и оценки государственных служащих. Выявляются актуальные проблемы, включая бюрократизацию, коррупционные риски и недостаточную привлекательность службы для талантливых специалистов. Предлагаются перспективные направления совершенствования кадровой политики, основанные на цифровизации кадровых процессов, развитии компетенций для цифровой экономики, внедрении системы управления талантами, привлечении молодежи и экспертов, а также повышении престижа и открытости государственной службы. Авторские выводы и предложения направлены на повышение эффективности государственного управления за счет формирования высокопрофессионального и мотивированного кадрового состава.

Ключевые слова: кадровая политика, государственная служба, государственная гражданская служба, человеческий капитал, эффективное использование кадров, развитие кадров, цифровая трансформация, управление талантами, компетенции.

Krasnov Nikolai Vladimirovich
Moscow International Academy

Human resources policy in the public service of the Russian Federation: tools for attracting and effective use of human capital

Annotation. The article analyzes the theoretical and practical aspects of the personnel policy of the civil service of the Russian Federation, which is considered as a key institution of public administration and a factor of socio-economic development. Special attention is paid to the concept of human capital, its formation, and effective use in the context of modern challenges, such as digital transformation, the need to increase customer focus, and the competition for highly qualified personnel. The article explores the main principles and functions of personnel policy, the current legal framework, and the tools for attracting, selecting, professional development, and evaluation of civil servants. Current issues are identified, including bureaucracy, corruption risks, and a lack of appeal for talented professionals. The article proposes promising areas for improving personnel policy based on the digitalization of personnel processes, the development of competencies for the digital economy, the implementation of a talent management system, the attraction of young people and experts, and the enhancement of the prestige and openness of public service. The author's conclusions and suggestions aim to improve the efficiency of public administration by fostering a highly professional and motivated workforce.

Keywords: personnel policy, public service, civil service, human capital, efficient use of personnel, personnel development, digital transformation, talent management, and competencies.

Государственная служба является одним из ключевых институтов любого современного государства, обеспечивающим реализацию его функций по управлению обществом, экономикой и социальной сферой. Эффективность деятельности государственного аппарата напрямую зависит от качества его кадрового состава, профессионализма, компетентности и мотивации государственных служащих. В условиях динамичных социально-экономических преобразований, глобальных вызовов и внутренних задач, стоящих перед Российской Федерацией, вопросы формирования и развития человеческого капитала на государственной службе приобретают особую актуальность.

Человеческий капитал в контексте государственной службы представляет собой совокупность знаний, умений, навыков, опыта, здоровья и мотивации государственных служащих, которые используются для достижения государственных целей и задач [1].

Кадровая политика, в свою очередь, является системой целенаправленных действий, направленных на формирование, развитие и эффективное использование этого капитала. Она включает в себя принципы, методы, формы и инструменты работы с кадрами, охватывающие все этапы их служебной деятельности – от привлечения на службу до завершения карьеры.

Современные вызовы, такие как необходимость ускорения цифровой трансформации, повышение клиентоориентированности государственного управления, борьба с коррупцией и усиление конкуренции за таланты на рынке труда, требуют постоянного совершенствования кадровой политики государственной службы. Традиционные подходы к управлению персоналом уже не в полной мере отвечают потребностям эффективного государства. Необходимо внедрение инновационных инструментов мобилизации и развития человеческого капитала, способных обеспечить приток высококвалифицированных специалистов и их эффективную самореализацию в интересах общества и государства.

Целью настоящей статьи является теоретическое осмысление и практический анализ инструментов кадровой политики, направленных на мобилизацию и эффективное использование человеческого капитала в системе государственной службы Российской Федерации, а также выработка предложений по её совершенствованию.

Кадровая политика государственной службы представляет собой сложную, многоаспектную систему, цель которой – обеспечить государственный аппарат высококвалифицированными и мотивированными кадрами. Как отмечает российский исследователь А.А. Оболонский, «эффективное государственное управление невозможно без отлаженной системы работы с кадрами, которая выступает своего рода «кровеносной системой» всего государственного механизма» [2].

В основе кадровой политики лежит ряд принципов, таких как законность, равенство доступа к службе, профессионализм, компетентность, меритократия (продвижение по заслугам), прозрачность, ответственность и открытость. Эти принципы закреплены в Федеральном законе от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" [3] и являются фундаментом для формирования всех процессов, связанных с управлением кадрами.

Кадровая политика выполняет ряд важнейших функций:

- функция планирования (определение потребности в кадрах, анализ рынка труда, прогнозирование кадровых изменений);
- функция формирования (привлечение, отбор и адаптация новых кадров);
- функция развития (профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации, формирование кадрового резерва);
- функция мотивации (создание условий для эффективной деятельности, системы стимулирования и вознаграждения);
- функция оценки (аттестация, квалификационные экзамены, оценка результативности деятельности);

- функция оптимизации (ротация, сокращение, увольнение персонала).

Различные исследователи выделяют и иные функции, однако ключевым остается понимание кадровой политики как стратегического направления деятельности государства по управлению своими человеческими ресурсами. От её качества зависит не только эффективность конкретных органов, но и доверие граждан к государству в целом.

Понятие «человеческий капитал» (ЧК) получило широкое распространение в экономике благодаря работам Г. Беккера и Т. Шульца в середине XX века [4]. В их классическом понимании человеческий капитал – это накопленный запас знаний, умений, мотиваций, энергии и других качеств, которые могут быть использованы для производства экономических благ. Позднее это понятие стало активно применяться и в сфере публичного управления.

В контексте государственной службы человеческий капитал включает в себя:

- образование и квалификация (уровень теоретических знаний, полученных в учебных заведениях, и практических навыков, приобретенных в процессе работы);
- опыт работы (совокупность приобретенных компетенций и навыков, формирующихся в процессе профессиональной деятельности);
- здоровье (физическое и психологическое состояние, обеспечивающее работоспособность);
- мотивация и ценностные ориентации (готовность служить общественным интересам, стремление к развитию, честность, порядочность);
- личностные качества (коммуникабельность, лидерские качества, стрессоустойчивость, способность к командной работе).

Человеческий капитал государственных служащих имеет свои особенности. Его ценность измеряется не только в денежном выражении (хотя косвенно это можно оценить через повышение эффективности государственных расходов), но и в общественной пользе, качестве предоставляемых услуг, доверии к государству и его способности обеспечивать стабильность и развитие. Российские авторы подчеркивают, что «человеческий капитал государственной службы является одним из важнейших факторов национальной безопасности и конкурентоспособности страны» [5].

Инвестиции в человеческий капитал государственной службы – это не просто затраты на обучение или стимулирование. Это долгосрочные вложения, которые приносят дивиденды в виде повышения качества государственного управления, снижения издержек на ошибки и неэффективность, укрепления стабильности в обществе и стимулирования инновационного развития [6]. Именно поэтому эффективная кадровая политика должна быть ориентирована на постоянное приумножение и рациональное использование человеческого капитала.

Кадровая политика государственной службы в России регулируется целым комплексом нормативно-правовых актов, основным из которых является Федеральный закон № 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" [3]. Этот закон заложил основы для создания единой системы гражданской службы, определил её принципы, структуру, статус государственных служащих, порядок поступления на службу, её прохождения и прекращения, а также основные гарантии, запреты и ограничения.

На протяжении последних десятилетий кадровая политика в России претерпевала значительные изменения, направленные на её модернизацию и адаптацию к современным требованиям. Среди ключевых направлений развития можно выделить: формирование системы квалификационных требований; внедрение конкурсного отбора; развитие системы профессионального обучения; формирование кадрового резерва; внедрение современных технологий управления персоналом; борьба с коррупцией.

Однако, несмотря на достигнутые успехи, российская государственная служба продолжает сталкиваться с рядом системных проблем. Таскаева Е.В. отмечает, что «слабая связь между результативностью труда и оплатой, недостаточная мотивация к

профессиональному развитию, высокая текучесть кадров на отдельных позициях и не всегда достаточная открытость являются серьёзными вызовами» [7].

Престиж и привлекательность государственной службы являются важнейшими факторами в конкурентной борьбе за таланты. В условиях, когда частный сектор предлагает более гибкие условия труда и высокую заработную плату, государство должно создавать и поддерживать имидж ответственной, интересной и социально значимой работы.

Инструменты формирования имиджа включают:

- информационная работа (проведение просветительских кампаний, освещение деятельности государственных служащих в СМИ, социальных сетях, на специализированных порталах);
- работа с образовательными учреждениями (взаимодействие с вузами и колледжами, проведение лекций, мастер-классов, дней открытых дверей, создание целевых программ подготовки);
- примеры успешных карьер (демонстрация примеров успешного карьерного роста на государственной службе, подчеркивая возможности для развития и самореализации);
- социальные гарантии (четкое информирование о социальных гарантиях (стабильная заработная плата, медицинское обслуживание, пенсионное обеспечение), которые, несмотря на относительно низкий уровень оплаты труда по сравнению с некоторыми секторами бизнеса, остаются значимым преимуществом).

Привлечение и отбор – это ключевые этапы мобилизации, направленные на то, чтобы на службу пришли лучшие.

Конкурсный отбор является основным методом привлечения на государственную службу в России [3]. Важно, чтобы конкурс был максимально прозрачным, объективным и основывался на оценке реальных компетенций и профессиональных качеств кандидатов, а не только на формальных признаках. Современные подходы предполагают использование ситуационных задач (кейсов), психометрических тестов, структурированных интервью. Российские авторы отмечает, что «объективизация конкурсных процедур способствует снижению коррупционных рисков и повышению качества привлекаемых кадров» [8-11].

Также важной процедурой видится формирование кадрового резерва, так как является инструментом не только развития, но и привлечения. Внешний резерв формируется из перспективных кандидатов, не являющихся государственными служащими, но готовых прийти на службу [12].

Мотивация играет решающую роль в привлечении и удержании кадров. На государственной службе, где финансовые стимулы зачастую уступают коммерческому сектору, особое значение приобретают нефинансовые факторы; признание и статус; карьерный рост и развитие; стабильность и социальные гарантии; корпоративная культура.

Как подчеркивает авторы В.В.Тонконог и другие, «эффективная система мотивации на государственной службе должна сочетать в себе материальные и нематериальные стимулы, обеспечивая баланс между общественными интересами и личными потребностями служащего» [13].

После отбора и приема кадров не менее важной задачей становится их эффективное использование и постоянное развитие. Это позволяет не только повышать результативность работы каждого служащего, но и готовить кадровый состав к будущим вызовам. Постоянное профессиональное развитие – ключевой фактор поддержания высокой квалификации государственных служащих [13].

Не менее важной задачей является оценка результативности и эффективности госслужащих. Система оценки позволяет не только контролировать деятельность служащих, но и выявлять их сильные стороны, зоны развития и потребности в обучении.

– аттестация и квалификационные экзамены (регулярная аттестация государственных гражданских служащих направлена на определение их соответствия занимаемой должности и уровня квалификации) [14];

– оценка результативности деятельности (внедрение систем оценки по ключевым показателям эффективности, которые должны быть привязаны к целям и задачам государственного органа стимулирует служащих к достижению конкретных результатов).

Несмотря на предпринимаемые усилия по совершенствованию кадровой политики, перед государственной службой России стоят серьезные вызовы, требующие системных решений.

Во-первых, это недостаточная привлекательность службы для высококвалифицированных специалистов. Сохраняется проблема конкуренции с частным сектором, предлагающим более высокие зарплаты, гибкие условия труда и зачастую более быстрый карьерный рост. Это приводит к оттоку талантливой молодежи и опытных профессионалов из госсектора.

Во-вторых, бюрократизация и инертность. Излишняя зарегулированность, сложность процедур, отсутствие гибкости и оперативного реагирования на изменения могут снижать мотивацию и инициативность служащих.

В-третьих, коррупционные риски. Несмотря на ужесточение законодательства, коррупция продолжает оставаться значимой проблемой, подрывающей доверие к государственным институтам и демотивирующей честных служащих.

В-четвертых, отсутствие полноценной цифровой трансформации кадровых процессов. Несмотря на наличие отдельных цифровых инструментов, единая, бесшовная, интегрированная цифровая платформа для всех кадровых процессов еще не создана.

По мнению автора, перспективное развитие кадровой политики в государственном секторе определяется триадой взаимосвязанных направлений: углубленной цифровизацией кадровых процессов, усилением клиентаориентированности государственного управления и внедрением современных практик управления талантами. Такая конфигурация ориентирована на повышение результативности органов власти, устойчивость кадровых решений и адаптивность к быстро меняющейся социально-экономической среде.

Во-первых, приоритетом становится целенаправленное формирование компетенций для цифровой экономики. Речь идет о системном обучении государственных служащих цифровым навыкам, работе с большими данными и применению методов искусственного интеллекта в управленческих процессах. Дополнительно требуется развитие компетенций проектного управления, стратегического мышления, клиентаориентированности и эффективной коммуникации как основ взаимодействия с гражданами и стейкхолдерами. Компетентностная модель должна обеспечивать связку между задачами органа власти, измеряемыми результатами и персонализированными образовательными траекториями.

Во-вторых, переход к системе управления талантами (Talent Management) предполагает отказ от узкого кадрового учета в пользу сквозного контура работы с человеческим капиталом: раннюю идентификацию высокопотенциальных сотрудников, их целевое развитие, индивидуальное карьерное планирование и закрепление на критически важных позициях. Ключом выступают прозрачные критерии отбора в кадровый резерв, оценка потенциала на основе доказательных методик и проектные назначения, позволяющие ускорять профессиональную зрелость.

В-третьих, необходимы специализированные механизмы привлечения и обновления кадровой базы за счет молодежи и внешних экспертов. Эффективными инструментами являются программы стажировок, временные контракты, грантовые и трековые схемы входа в службу, формирующие устойчивые каналы “социального лифта” для талантливых и мотивированных кандидатов из академической и отраслевой сред.

Наконец, повышение престижа и открытости государственной службы выступает системообразующим условием успешной реализации указанных реформ. Формирование позитивного имиджа через демонстрацию общественной значимости результатов, расширение прозрачности процедур и регулярное вовлечение граждан в оценку качества государственного управления усиливают доверие и конкурентоспособность государственной службы на рынке труда. Совокупная реализация этих подходов формирует

интегрированную модель кадровой политики, ориентированную на измеримую эффективность, устойчивость и инновационную динамику.

Проведенное исследование доказывает, что кадровая политика государственной службы в Российской Федерации находится в процессе постоянного развития и адаптации к меняющимся условиям. Эффективность государственного управления, способность государства отвечать на современные вызовы и обеспечивать устойчивое социально-экономическое развитие страны напрямую зависят от качества человеческого капитала, работающего в государственных органах.

Российская кадровая политика имеет прочную законодательную базу и стратегические ориентиры, направленные на её совершенствование. Инструменты мобилизации человеческого капитала, такие как конкурсный отбор, формирование привлекательного имиджа службы и мотивационные механизмы, являются основой для привлечения квалифицированных кадров. В свою очередь, инструменты эффективного использования и развития, включая профессиональное обучение, управление карьерой, аттестацию и оценку результативности, призваны обеспечить постоянный рост профессионализма и компетенций государственных служащих.

Однако в этой сфере сохраняются значительные вызовы, связанные с конкуренцией за таланты, бюрократизацией, формализмом и коррупционными рисками. Дальнейшее развитие кадровой политики требует комплексного подхода, включающего глубокую цифровую трансформацию всех кадровых процессов, переход к системному управлению талантами, усиление ориентации на результат и развитие компетенций, отвечающих потребностям цифровой экономики и клиентоориентированного государства.

Список источников

1. Добрынин А.И. Человеческий капитал в транзитивной экономике: Формирование, оценка, эффективность использования / А. И. Добрынин, С. А. Дятлов, Е. Д. Цыренова; С.-Петербург. гос. ун-т экономики и финансов. - СПб. : Наука, 1999.
2. Оболонский А.В. Государственная служба: комплексный подход: учебник / [А. В. Оболонский и др.]; отв. ред. А. В. Оболонский; Акад. народного хоз-ва при Правительстве РФ; Гос. ун-т - высш. шк. экономики. - Москва : Дело, 2009. - 511 с.
3. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601 (дата обращения 12.11.2025 г.)
4. Беккер Г.С. Человеческий капитал (главы из книги) // США – экономика, политика, идеология. – 1993. – № 11. – С. 109-119. Режим доступа: <https://www.nber.org/system/files/chapters/c11226/c11226.pdf> (дата обращения 11.11.2025 г.)
5. Газдиева Б. А. Новый человеческий капитал: управление результативностью обучения региональных государственных служащих на примере Акмолинской области / Б. А. Газдиева, С. К. Искендирова, М. Б. Кадырова // Экономическая серия Вестника ЕНУ им. Л.Н. Гумилева. – 2022. – № 2. – С. 118-129. – DOI 10.32523/2789-4320-2022-2-118-129. – EDN PMILZR.
6. Василов С. И. Формирование и развитие профессиональных компетенций работников в системе государственной гражданской службы / С. И. Василов, П. И. Ананченкова, В. В. Тонконог. – Москва-Берлин : ООО "Директмедиа Паблишинг", 2018. – 149 с. – ISBN 978-5-4475-9459-6. – EDN VVRRVL.
7. Таскаева Е. В. Анализ проблем развития и функционирования кадрового обеспечения государственной гражданской службы / Е. В. Таскаева. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 6 (505). — С. 220-223.
8. Tonkonog V. V. The special procedure of reception and selection on service in customs bodies. Part 1: Organization of the personnel department and the specific features of the categories of personnel / V. V. Tonkonog, E. V. Filatova, T. V. Golovan // Labour and Social Relations Journal.

– 2019. – Vol. 30, No. 2. – P. 134-149. – DOI 10.20410/2073-7815-2019-30-2-134-149. – EDN KNCFCY.

9. Tonkonog V. V. The special procedure of reception and selection on service in customs bodies. Part 2: competition procedure for the vacant position of state civil service / V. V. Tonkonog, E. V. Filatova, T. V. Golovan // Labour and Social Relations Journal. – 2019. – Vol. 30, No. 3. – P. 159-175. – DOI 10.20410/2073-7815-2019-3-03-159-175. – EDN DVMNUJ.

10. Tonkonog V. V. The special procedure of reception and selection on service in customs bodies. Part 3: improving the methodology for assessing candidates for positions of civil servants when carrying out competition on replacement of vacant posts / V. V. Tonkonog, E. V. Filatova, T. V. Golovan // Labour and Social Relations Journal. – 2019. – Vol. 30, No. 4. – P. 101-115. – DOI 10.20410/2073-7815-2019-30-4-101-115. – EDN IOEXSJ.

11. Tonkonog V. V. The special procedure of reception and selection on service in customs bodies. part 4: procedure of test at reception on service in customs bodies / V. V. Tonkonog, E. V. Filatova, T. V. Golovan // Labour and Social Relations Journal. – 2019. – Vol. 30, No. 5. – P. 57-69. – DOI 10.20410/2073-7815-2019-30-5-57-69. – EDN UDZIUO.

12. Tonkonog V. V. The main strategic directions of development and capacity building of the staff of the Federal customs service of Russia / V. V. Tonkonog, E. V. Filatova, K. V. Konfino // Labour and Social Relations Journal. – 2018. – Vol. 29, No. 3. – P. 187-207. – DOI 10.20410/2073-7815-2018-29-3-187-207. – EDN XRQZED.

13. Тонконог В.В. Основы социального обеспечения персонала в органах Федеральной Таможенной Службы / В. В. Тонконог, П. И. Ананченкова, Е. В. Филатова, К. В. Конфино. – Москва-Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 186 с. – ISBN 978-5-4475-9807-5. – EDN YYUFLN.

14. Арестова Ю. А. Особенности порядка проведения и оценки результатов аттестации государственных гражданских служащих таможенных органов / Ю. А. Арестова, В. В. Тонконог // Труд и социальные отношения. – 2017. – Т. 28, № 5. – С. 45-56. – EDN ZFTSJD.

Сведения об авторе

Краснов Николай Владимирович, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Krasnov Nikolai Vladimirovich, Postgraduate Student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia