

ВОЗМОЖНОСТИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ: ДАННЫЕ ЭМПИРИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

**Ольга Борисовна Ярош¹,
Светлана Анатольевна Нестеренко²**

¹Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Мелитопольский государственный университет», 272312, Российская Федерация, Запорожская область, г.о. Мелитополь, г. Мелитополь, пр-т Богдана Хмельницкого, д. 18; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского», 295007, Российская Федерация, Республика Крым, г. Симферополь, просп. Академика Вернадского, д. 4, e-mail: iarosh.olga.cfu@gmail.com

²Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Мелитопольский государственный университет», 272312, Российская Федерация, Запорожская область, г.о. Мелитополь, 272312, Запорожская область, г. Мелитополь, ул. Ленина 10.

Аннотация. Статья посвящена исследованию возможностей повышения эффективности управления персоналом в системе государственной службы в условиях цифровой трансформации. Проведено социологическое исследование среди государственных служащих Запорожской области, охватившее 54 респондента. *Целью* стало выявление уровня мотивации сотрудников, анализа факторов, влияющих на привлечение и удержание кадров, а также определение наиболее результативных методов стимулирования и оценки их деятельности. *Результаты опроса* показали, что ключевыми мотивирующими факторами для государственных служащих остаются конкурентная заработная плата, карьерный рост и социальные гарантии. При этом значимую роль играют профессионализм и личные качества кандидатов, тогда как конкурсные процедуры воспринимаются как менее эффективные. Среди предпочтительных методов обучения выделяются наставничество и стажировки, что подчёркивает необходимость развития института профессиональной адаптации. Особое внимание в работе уделено проблемам низкой мотивации, текучести кадров, недостаточной системности переподготовки и слабой ориентации образовательных программ на реальные потребности служащих. В статье акцентируется необходимость внедрения современных HR-технологий, цифровых профилей и аналитических систем для мониторинга эффективности персонала. Отмечается, что успешное развитие кадровой политики требует гибких и адаптивных моделей управления, учитывающих различия в мотивации сотрудников разного стажа и возраста, а также обеспечивающих прозрачность оценки и возможности профессионального роста.

Ключевые слова: государственная служба, управление персоналом, мотивация, кадровая политика, цифровизация, профессиональное развитие, HR-технологии.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено в соответствии с темой научного исследования FRRS-2023-0036 «Концепция формирования конкурентоспособности предприятий новых территорий Российской Федерации».

Для цитирования: Ярош О.Б., Нестеренко С.А. Возможности эффективного управления персоналом в органах государственной службы: данные эмпирического исследования // Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 127-140.

OPPORTUNITIES FOR EFFECTIVE PERSONNEL MANAGEMENT IN PUBLIC SERVICE BODIES: EVIDENCE FROM AN EMPIRICAL STUDY

Olga Borisovna Yarosh¹,
Svetlana Anatolyevna Nesterenko²

¹Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Melitopol State University», 272312, Russian Federation, Zaporozhye region, Melitopol, 18, Bogdan Khmel'nitsky Ave.; Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education «V.I. Vernadsky Crimean Federal University», 295007, Russian Federation, Republic of Crimea, Simferopol, 4, Akademik Vernadskiy ave., e-mail: iarosh.olga.cfu@gmail.com

²Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Melitopol State University», 272312, Russian Federation, Zaporozhye region, Melitopol, 10, Lenina str

Abstract. The article explores the possibilities of improving the efficiency of personnel management in the public service system under conditions of digital transformation. The authors conducted a sociological survey among 54 civil servants in the Zaporizhzhia region. The aim was to identify the level of employee motivation, analyze the factors influencing recruitment and retention, and determine the most effective methods of stimulation and performance evaluation. The survey results revealed that the key motivating factors for civil servants remain competitive salaries, career growth, and social guarantees. At the same time, professionalism and personal qualities of candidates play a significant role, while competitive procedures are perceived as less effective. Among the preferred forms of training, mentoring and internships were highlighted, emphasizing the need to strengthen professional adaptation mechanisms. Special attention is given to the problems of low motivation, staff turnover, insufficient systematic retraining, and the weak alignment of educational programs with the real needs of civil servants. The authors stress the necessity of implementing modern HR technologies, digital profiles, and analytical systems for personnel performance monitoring. It is concluded that the successful development of personnel policy requires flexible and adaptive management models that consider differences in motivation among employees of various ages and lengths of service, while ensuring transparency of evaluation and opportunities for professional growth.

Keywords: public service, personnel management, motivation, personnel policy, digitalization, professional development, HR technologies.

Financing information: this research was conducted as part of the scientific research project FRRS-2023-0036 "The Concept of Forming the Competitiveness of Enterprises in the New Territories of the Russian Federation".

For citation: Yarosh, O.B., Nesterenko, S.A. (2025). Opportunities for effective personnel management in public service bodies: evidence from an empirical study. *Public Administration and Law*, 4(08), 127-140.

Введение

Управление персоналом в системе государственной службе играет важную роль в обеспечении эффективного государственного управления. С учётом современных цифровых реалий появляются новые задачи в части усиления требований к качеству предоставляемых госуслуг. Эти факторы требуют пе-

ресмотра устоявшихся подходов к кадровой работе и к эффективности управления персоналом в государственных органах власти. При этом возникает вопрос о готовности самих работников государственной службы к восприятию нововведений в сфере цифровизации кадровой деятельности.

Большая часть научных подхо-

дов к решению проблем управления персоналом сосредоточена на оценке сверху-вниз, когда применяются формально-бюрократические процедуры при оценке эффективности самой кадровой работы. Часто в литературе указывается на тот факт, что необходим переход от протекционизма к отбору по профессиональным компетенциям за счёт формирования прозрачных процедур проведения конкурсов и аттестаций [2]. При этом кадровое планирование сталкивается с рядом проблем: возникают дисбалансы кадрового состава (старение кадров при оттоке молодёжи), дефицит специалистов с новыми компетенциями [6] (например, цифровыми навыками), слабая преемственность в управленческих кадрах. Во многом они возникают из-за инертности решений и организационных сложностей в системе госслужбы.

Основополагающим документом в области управления персоналом является Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», он затрагивает различные аспекты управления персоналом, в части требований к образованию, квалификации и опыту работы государственных служащих. К важнейшей нормативно-правовой базе, регулирующей сферу кадровой политики, следует отнести Указы Президента РФ также № 110 от 01.02.2005 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации», а также № 112 от 01.02.2005 «О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы Российской Федерации» и № 601 от 07.05.2012 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [14]. Данные документы устанавливают требования к стажу и

определяют системы мотивации и поощрения сотрудников государственной службы. Однако остаются вопросы к оценке эффективности работы самими служащими для понимания сложностей, с которыми они сталкиваются.

Цель исследования

Для выявления проблем работы и возможностей эффективного развития кадровой службы нами предлагается провести оценку снизу-вверх среди госслужащих, что являлось целью данного исследования. Среди основных задач, поставленных в данной работе:

- выявление уровня мотивации государственных служащих, оценка эффективности методов стимулирования;

- обоснование необходимых изменений в подходах к управлению персоналом в системе государственной службы.

Методы исследования

Для выявления уровня мотивации и эффективности работы государственной службы было проведено социологическое исследование среди 54 сотрудников государственной службы, работающих в Запорожской области. Опрос проводился с сохранением анонимности, представленные результаты приведены в деперсонифицированном виде. Использовался метод случайной выборки. Согласованность данных анкетирования обеспечивалась проведением статистических тестов, в частности Альфа Кронбаха, и составила 0,86, что является достаточно высоким показателем релевантности эмпирических данных целям исследования. Вопросы были разбиты на 3 группы:

- 1) социально-демографические показатели выборки;

- 2) анализ мотивации сотрудников и наиболее эффективных на их взгляд методов повышения эффективности управления персоналом в

системе госслужбы;

3) оценка эффективности деятельности на основе основных показателей результативности.

Полученные эмпирические данные были обработаны методами описательной статистики, выявленные частотные закономерности визуализированы в графическом виде.

Результаты исследования и их обсуждение

Анализ данных проведённого опроса показывает ситуацию такой, какой её представляют сами работники государственной (муниципальной) службы Запорожской области, представленные показатели отражают выборочные характеристики качества условий труда,

мнений по их оптимизации и предложений, связанных с улучшением системы управления её адаптации в переходных условиях.

Среди опрошенных большая часть имела стаж работы в системе госслужбы в диапазонах 1-3 года (38,9 %) и менее 1 года (29,6 %). Вероятно, это можно объяснить новыми для жителей региона условиями работы, задачами и принципами функционирования системы государственной службы в России. В связи с чем крайне необходимо внедрение программ адаптации и наставничества, а также повышения квалификации. Результаты опроса сотрудников о наиболее эффективных методах адаптации госслужащих приведены на рисунке 1.

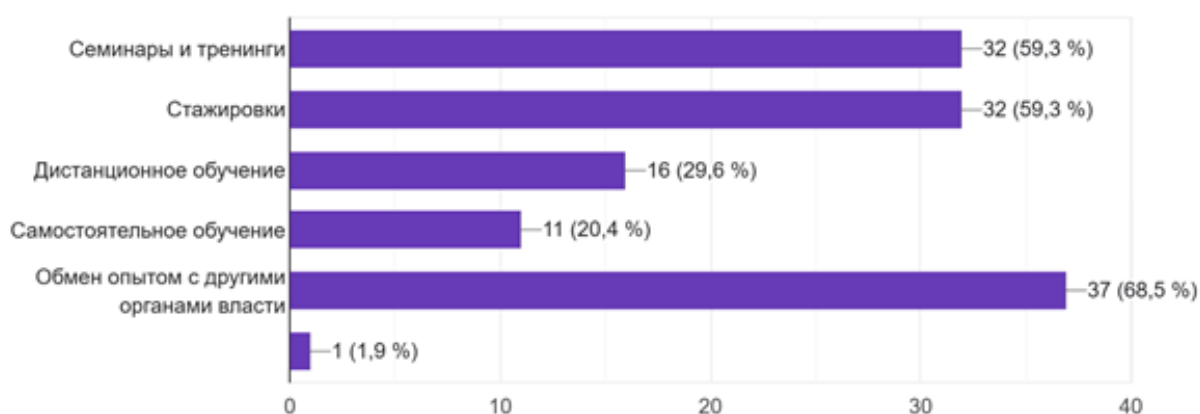


Рисунок 1. Предпочитаемые формы обучения и развития для сотрудников органов государственной службы

Figure 1. Preferred forms of training and development for public service employees

Самым эффективным методом обучения и развития является, по мнению сотрудников, обмен опытом между госорганами (68,5 %), семинары и стажировки востребованы в 59,3 % случаях, а дистанционное обучение (29,6 %) и самообразование (20,4 %) воспринимаются достаточно критично. Вероятно, низкие показатели связаны с последствиями пандемии: многие сотрудники устали от онлайн-форматов, а самостоятельное обучение без наставничества [3; 19] часто тре-

бует высокой мотивации, которая в условиях стресса и неопределённости зачастую снижается. Это могло повлиять на восприятие эффективности подобных методов. При этом непрерывное профессиональное образование является основой для улучшения компетенций и базой для продвижения по должностной лестнице, это отмечается в трудах В. Черепанова [20]. Однако, по мнению государственных служащих, критическое восприятие программ повышения квалификации связано

с их формальным характером и не всегда высоким качеством содержания курсов, несовпадением с реальными потребностями госслужащих и применением устаревших методов обучения, особенно в части значительного количества теоретических материалов по сравнению с анализом и разбором практических кейсов. Кроме этого, наблюдается дефицит цифровых компетенций, знаний в области проектного управления и коммуникационных навыков, а также кибербезопасности. На эти проблемы указывается также и в работе В. Кайсаровой [10] по изучению практик российского и зарубежного опыта [17, С. 1], системы государственной службы. К числу основных проблем можно отнести также отсутствие системности в переподготовке и повышении квалификации. Несмотря на формальные требования прохождения данных программ раз в три года, на практике не существует системы отслеживания результатов индиви-

дуального прогресса сотрудников после прохождения ими обучения, нет системы оценки изменений как результата квалификационных усилий. Кроме этого, среди проблем стоит отметить слабую ориентацию программ на личный потенциал, в части разработки адресных программ подготовки служащих разного ранга в зависимости от индивидуальной мотивации и талантов.

По нашим данным, наиболее эффективно обучение воспринимается в рамках развития института наставничества и стажировок в других регионах, что также подтверждается и в работе [8], а также министерствах, при этом эффективность обучения всегда зависит от мотивации и личных качеств соискателей соответствующих должностей (рисунок 2). При отборе кандидатов на госслужбу ценится профессионализм (72,2 %) и личные качества (68,5 %). Опыт в 59,3 % указывается, что он важнее образования (42,6 %).

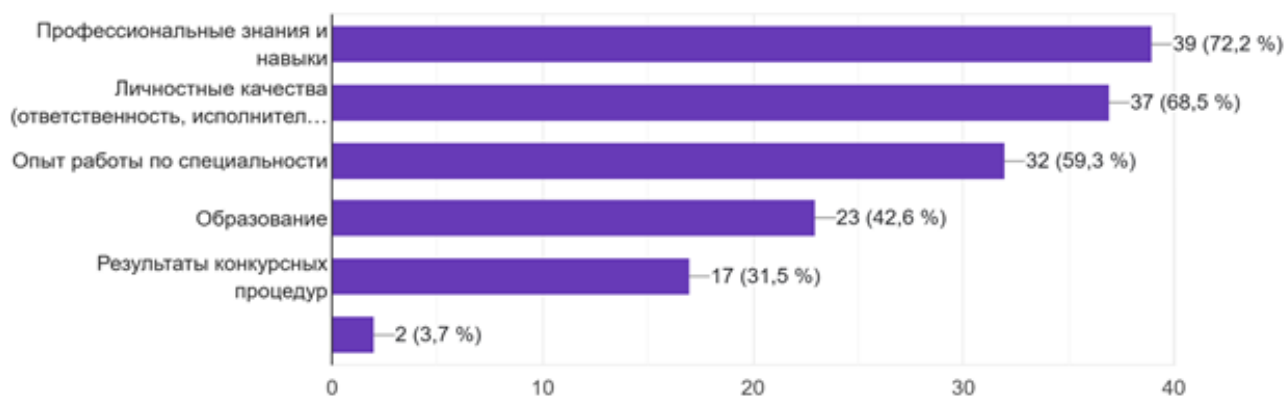


Рисунок 2. Оценка наиболее важных факторов при отборе на работу
Figure 2. Assessment of the most important factors in recruitment

Конкурсные процедуры в 31,5 % случаев указывались на последнем месте, что может указывать на их недостаточную эффективность. По всей видимости, приоритет профессионализма и личных качеств при отборе кандидатов подтверждает, что работодатели ищут не только квалифицированных, но и надёжных сотрудников. Интересный факт заключается в том, что конкурсные

процедуры выглядят менее значимыми. Это согласуется с необходимостью реформирования системы подбора кадров [5].

В результате нашего исследования также анализировались основные факторы, которые влияют на привлечение кадров в систему государственной службы, они приведены на рисунке 3.

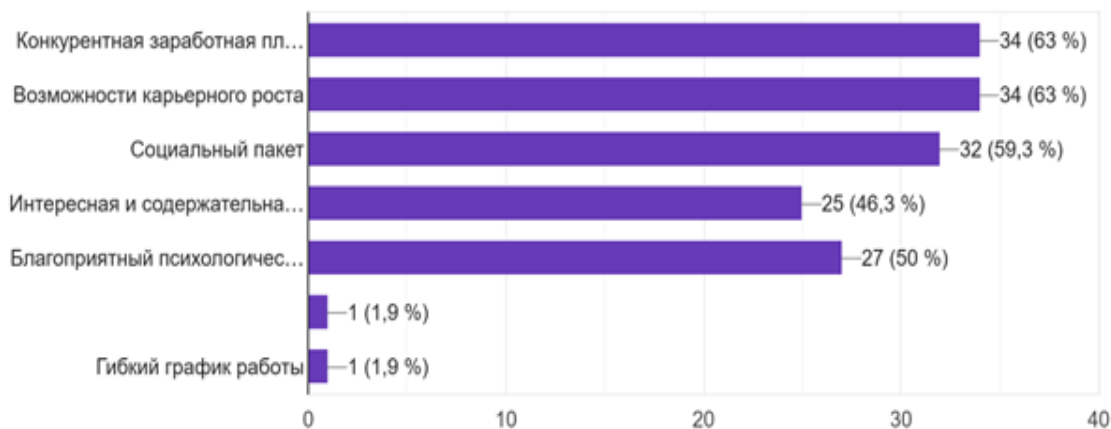


Рисунок 3. Факторы, способствующие привлечению квалифицированных кадров в работу системы государственной службы

Figure 3. Factors contributing to the attraction of qualified personnel to the public service system

Традиционно мотивация персонала на государственной службе рассматривается [15] как сочетание материальных и нематериальных стимулов, побуждающих сотрудников эффективно исполнять свои обязанности. Так, результаты исследования показывают, что наибольшее значение респонденты придают конкурентной заработной плате и возможностям карьерного роста – в 63 % случаев данные факторы были выбраны как наиболее важные. Социальный пакет, включающий медицинское страхование, отпуска и другие гарантии, был отмечен в 59,3 % эпизодов. Также почти половина опрошенных отмечают благоприятный психологический климат и 46,3 % интересную работу. Для многих особую важность составляет фактор не только материального вознаграждения, но и возможности карьерного роста, а также комфортная атмосфера в коллективе, а гибкий график (1,9 %) почти не влияет на выбор, что объясняется тем, что в госслужбе такой формат редко доступен, поэтому сотрудники не рассматривают его как значимый для себя фактор.

Исследования последних лет [4] указывают на тот факт, что существует и ряд демотивирующих факторов, снижающих вовлечённость работников к эффективной работе

(рисунок 4). К основным проблемам мотивации госслужащих относят: невысокую заработную плату в государственном секторе. Так, отток квалифицированных кадров в коммерческие структуры во многом обусловлен именно дисбалансом между нагрузкой и оплатой на госслужбе. Данную проблему можно отчасти компенсировать дополнительным нематериальным стимулированием, таким как публичное признание достижений, гибкий график, моральное поощрение, однако мотивационный диалог между сотрудниками и руководством обычно выстраивается слабо.

Основные сложности – это низкая мотивация (53,7 %) и текучесть кадров (51,9 %). Требуется пересмотр системы стимулирования и карьерного продвижения, чтобы создать более привлекательные условия работы.

Кроме этого, респонденты в ходе исследования отмечали, что вертикальное повышение по службе в системе государственной службы затруднено из-за ограниченного числа должностей, а ротация и горизонтальное перемещение развиты слабо. Это приводит к тому, что через несколько лет работы снижается интерес. Данные проблемы подтверждаются в ряде исследований [11; 20], где указывается также на

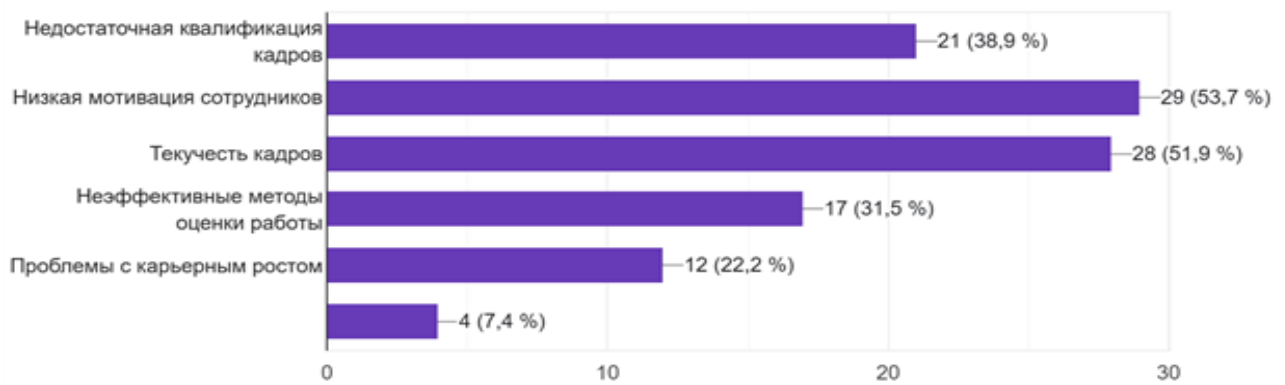


Рисунок 4. Оценка проблем в управлении персоналом в системе госслужбы
Figure 4. Assessment of problems in personnel management in the public service system

то, что жёсткая регламентация деятельности, избыточная бюрократия могут снижать инициативность работников, что тесно связано с организационной культурой на госслужбе, где порой доминирует формализм.

В этой связи видится необходимость более глубокого понимания ценностных ориентаций и мотивов разных госслужащих разных возрастов. Ведь то, что мотивирует молодёжь (самореализация), может отличаться от ценностей старших поколений (стабильность, статус), и систему стимулирования следует адаптировать под эти различия.

Результаты нашего исследования показывают, что почти каждый третий сотрудник недоволен качеством оценки своей работы, что усугубляет ситуацию, поэтому важно наладить прозрачный и справедли-

вый процесс оценки.

Нормативное регулирование профессионального развития также находится в стадии развития. Несмотря на существование Федерального закона № 79-ФЗ о госслужбе, указаний Минтруда о приоритетных направлениях обучения, отсутствует единый стандарт компетенций для разных категорий государственных служащих, на базе которого можно было бы выстроить программу развития на годы вперёд. При этом в последних указаниях, выпущенных в марте 2025 г., Минтруда России утвердило перечень из 13 приоритетных направлений для госслужащих, где определяются приоритеты в соответствующем обучении. Для работников госслужбы они выстраиваются в несколько другом порядке (рисунок 5).

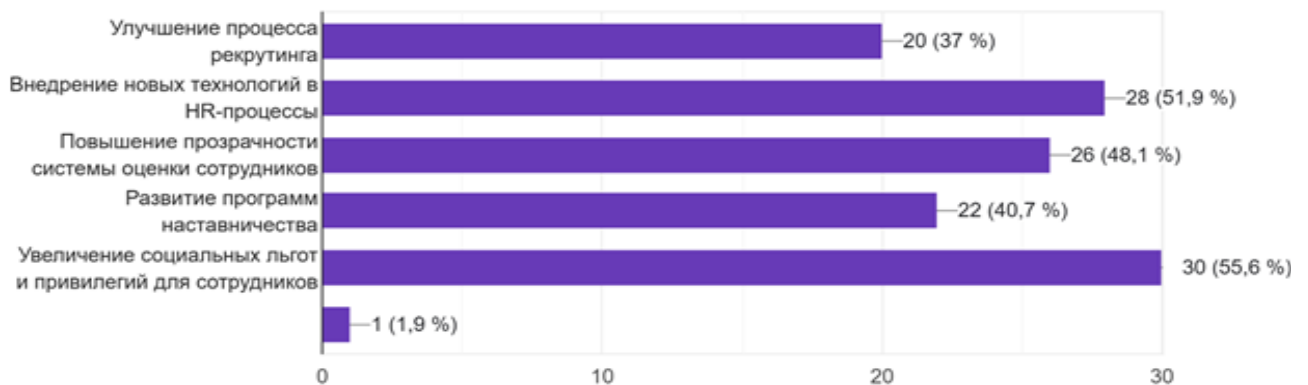


Рисунок 5. Отмеченные служащими необходимые изменения в системе управления персоналом
Figure 5. Necessary changes in the personnel management system as indicated by civil servants

Главными запросами среди опрошенных стало увеличение социальных льгот (55,6 %), также многие хотят автоматизации HR-процессов (51,9 %) и прозрачности в оценке сотрудников (48,1 %). Это указывает на тот факт, что сотрудники ожидают реализации более современных и удобных процессов управления. Прозрачность в оценке сотрудников также может повысить доверие к системе управления.

Вопрос внедрения современных HR-технологий в госуправлении затрагивает все аспекты государственного управления, в том числе и кадровую сферу. Под данными технологиями подразумеваются [13] внедрение систем электронного документооборота кадров, автоматизированных систем подбора и отбора персонала, электронных порталов для обучения и развития служащих, аналитических панелей для мониторинга кадровых показателей и пр. [9]. При этом в работе С. Мартыновой [13] указывается на тот факт, что, несмотря на глобальный тренд цифровой трансформации госуправления, в настоящее время существует дефицит современных технологий управления кадрами в государственном секторе. Многие органы власти всё ещё используют устаревшие или разроз-

ненные программы для работы с персоналом, что затрудняет эффективное управление. Для решения данной проблем в отдельных работах предлагаются [13] платформенные и экосистемные подходы в HR. Они должны обеспечивать единое информационное пространство для всех участников взаимодействия. В частности, каждый государственный служащий мог бы иметь цифровой профиль в системе, содержащий информацию о его навыках, достижениях, результатах аттестаций, траектории карьерного роста [11]. Руководители могли бы на основе данных профилей подбирать команды под задачи, планировать замену кадров, а кандидаты на госслужбу – подавать заявки и проходить тестирования онлайн.

В настоящее время существует несколько элементов таких систем, в частности Единый портал вакансий государственной службы, платформы дистанционного обучения, но пока эти инструменты разрозненны и работают обособленно друг от друга.

Проблема удержания кадров на госслужбе связана с изучением наиболее эффективных методов управления персоналом. Их анализ приведён на рисунке 6.

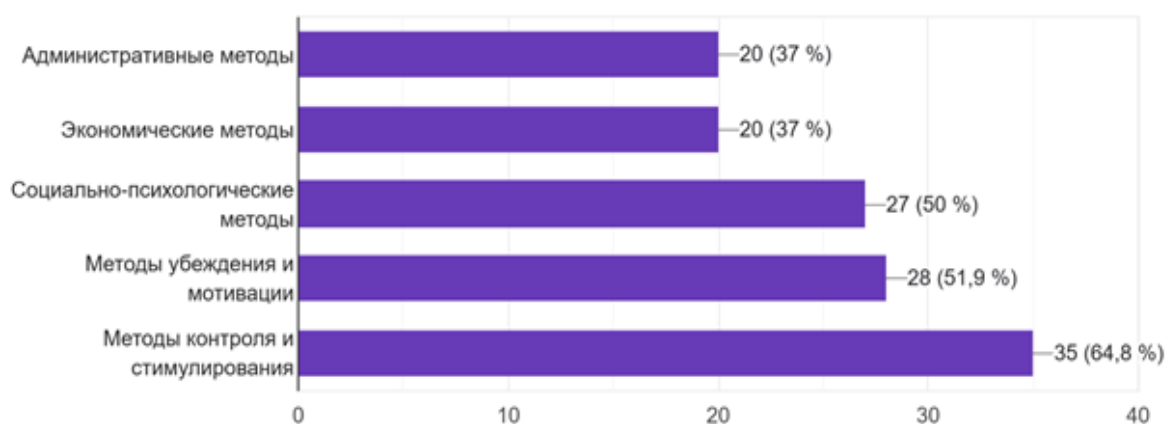


Рисунок 6. Наиболее эффективные, по мнению госслужащих, методы управления персоналом

Figure 6. The most effective personnel management methods according to civil servants

Среди методов управления персоналом лучше зарекомендовали себя методы контроля и стимулирования (64,8 %), а также социально-психологические методы (50 %). Административные и экономические подходы менее популярны, на них приходится по 37 %. При этом в ходе опроса выяснилось, что сотрудники одновременно хотят: чётких правил и измеримых показателей (64,8 %), и мягких методов управления и мотивации 51,9 % и 50 % соответственно. Устаревшие административные модели работают объективно плохо. Поиск ответа на вопрос об оценке эффективно-

сти деятельности государственных служащих лежит в плоскости критериев, которые позволяют это оценить. Анализ публикаций [7] в этой сфере указывает, что действующая система устарела и зачастую не адаптирована к специфике конкретных государственных. Многие показатели устанавливаются «сверху» и носят бюрократический характер, не будучи напрямую связаны с реальными результатами работы. Сами государственные служащие полагают, что наиболее эффективными могут быть следующие критерии (рисунок 7).

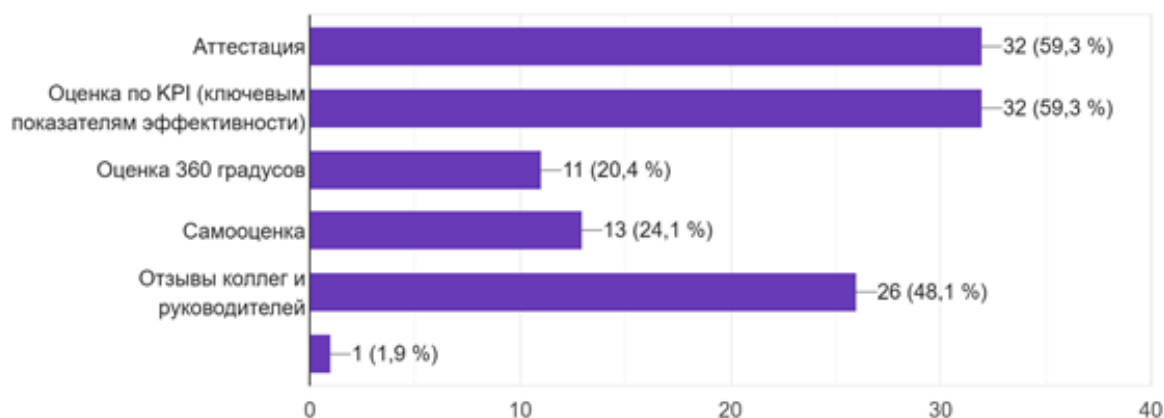


Рисунок 7. Наиболее целесообразные инструменты оценки эффективности работы госслужащих

Figure 7. The most appropriate tools for evaluating civil servants' performance

Данная диаграмма показывает, что сотрудники чаще всего доверяют классическим методам эффективности: аттестации и оценке по ключевым показателям (по 59,3 %). Почти половина опрошенных, около 48,1 %, полагают, что важны отзывы коллег и руководителей, а это в свою очередь показывает, что мнение коллектива и руководства играет значимую роль, менее популярны самооценка (24,1 %) и оценка 360 градусов (20,4 %). Новые подходы пока внедряются слабо, хотя в ряде работ [7] предлагается новая система, включающая инновационность, адаптивность, результативность. В рамках цифровизации

[18] разрабатываются внедрение электронных систем мониторинга и оценки, позволяющие отслеживать выполнение KPI в режиме реального времени, собирать статистику по работе каждого подразделения и сотрудника. Перспективным направлением является оценка эффективности командной работы в системе госслужбы, поскольку результаты работы многих госорганов носят командный характер. При этом основной проблемой является по-прежнему фрагментация систем управления персоналом.

Выводы

В результате проведённого исследования можно выделить сле-

дующие корреляционные связи, наблюдающиеся при оценке факторов при отборе кандидатов между профессиональными знаниями и опытом работы, а также личностными качествами [16]. Респонденты, которые указывали, что в организации есть условия для развития, заметно реже указывают на необходимость «увеличения социальных льгот», наблюдается сильная отрицательная корреляция $R = -0,89$ между данными параметрами. Предпочтение обмена опытом как формы обучения связано с высокой значимостью развития карьеры как фактора мотивации $R = 0,53$. Выбор аттестации как формы контроля положительно связан с выбором KPI как инструмента оценки эффективности $R = 0,53$, а упоминание развития карьеры как фактора мотивации также сильно связано с акцентом на профессиональные качества кандидатов $R = 0,52$. Таким образом, можно прийти к выводам, что государственные служащие, ценящие развитие и карьерный рост, одновременно ориентированы на профессиональные знания и современные формы обучения, такие как обмен опытом, тренинги, а те работники, кто доволен условиями для развития, меньше акцентируют внимание на социальных льготах – для них важнее возможности роста. При этом поддержка формальной оценки (аттестация, KPI) указывается теми, кто ожидает более строгий контроль своей деятельности.

С точки зрения анализа взаимосвязей между сроком работы в системе государственной службы, то прослеживаются следующие тенденции. Факторы мотивации разнятся. Так, работники, осуществляющие свою деятельность менее 1 года, большее внимания уделяют карьерному росту (12 %) и развитию

(17 %), у тех кто работает 1-3 года базовым приоритетом является уровень зарплат (28 %), срок службы 3-5 лет смещает акцент на признании заслуг (21 %) и соцгарантиях (27 %), а трудящиеся 5-10 лет значимыми факторами выделяют признание (30 %) и зарплату (20 %), более 10 лет и выше ценят интересную работу (18 %) и возможности развития (18 %), а зарплату выделяют как менее значимый фактор (9 %). Таким образом, видно, что стаж прямо пропорционален значимости нематериальных факторов, среди которых интерес, признание, развитие, а зарплата важнее для новых сотрудников. Предпочитаемые методы управления персоналом сотрудниками государственной службы Запорожской области также имеют дифференциацию в зависимости от стажа работы [12]. Так, менее 1 года – чаще выбирают убеждение и мотивацию в 25 % случаев и соц.-психологические методы в 25 % как наиболее предпочитаемые, 1-3 года – доминируют методы контроля и стимулирования (33 %), а 3-5 лет – указывают на необходимость комбинации методов убеждения (27 %) и соц.-психологических методов (27 %), при этом 5-10 лет – предпочитают баланс между контролем и стимулированием (27 %) и экономическими методами (27 %), а более 10 лет – делают явный упор на контроль и стимулирование (43 %) и экономические методы стимулирования (29 %). Таким образом, можно отметить, что в условиях переходного периода важна гибкость кадровой политики, необходимость разработки адаптивных моделей, позволяющих усиливать мотивацию государственных служащих и стимулировать их быстро перестраиваться под новые задачи.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Асанова М.К., Рахимжанова Р.А., Мусина С.Т. [и др.]. The impact of Digitalization on human resources and labor relations // Вестник Казахского университета экономики, финансов и международной торговли. 2023. № 3(52). DOI 10.52260/2304-7216.2023.3(52).8.
2. Бурдюгова О.В., Куценко Е.И., Кандаленцева К.А. Кадровая политика и механизм её реализации в органах государственной власти // Вопросы экономики и права. 2024. № 3(189). С. 114-121.
3. Бусыгина М.С. Наставничество как форма адаптации молодых специалистов государственной гражданской службы: внедрение новых технологий // ЭГО: Экономика. Государство. Общество. 2023. № 1(50). С. 4-10.
4. Бячкова Н.Б. Проблемы трудовой мотивации государственных служащих // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 2. С. 205-212.
5. Веас И.Д.С. Подбор персонала и управление в сфере государственного и муниципального управления // Московский экономический журнал. 2022. Т. 7, № 2. DOI 10.55186/2413046X_2022_7_2_117.
6. Воскресенская О.А. Модель профессиональных компетенций специалистов кадровых служб в системе государственной и муниципальной службы как основа для отбора и профессионального развития // Лидерство и менеджмент. 2024. Т. 11, № 3. С. 981-1004. DOI 10.18334/lm.11.3.121765.
7. Жигун Л.А., Симутова Д.В. Модернизация системы оценки критериев роста эффективности профессиональной служебной деятельности государственных служащих // Вестник Евразийской науки. 2021. Т. 13. № 1. URL: <https://esj.today/PDF/29ECVN121.pdf>.
8. Заборовская С.Г. Организация внутриорганизационного обучения в системе гражданской и муниципальной службы // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 1(181). С. 136-140. DOI 10.34773/EU.2025.1.23.
9. Зеленцова С.Ю., Кауфман Н.Ю. Кадровые службы в системе управления персоналом органов государственной и муниципальной власти // Регион: системы, экономика, управление. 2019. № 2(45). С. 42-46.
10. Кайсарова В.П., Винокурова М.Ю. Профессиональное развитие цифровых компетенций современных государственных служащих: российский и зарубежный опыт // Государственное управление. Электронный вестник. 2021. № 88. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-razvitietsifrovyyh-kompetentsiy-sovremennyh-gosudarstvennyh-sluzhaschih-rossiyskiy-i-zarubezhnyy-opyt>.
11. Конобеева А.Б. Совершенствование управления карьерой персонала в органах государственной и муниципальной службы // Маркетинг и логистика. 2023. № 2(46). С. 26-35.
12. Кутузова К.К. Факторы профессионального выгорания служащих налоговых органов РФ // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2022. № 12(76). С. 376-380.
13. Мартынова С.Э., Богатырёва Т.Г. Цифровые HR-платформы и экосистемы в государственном управлении // Среднерусский вестник общественных наук. 2023. Т. 18. № 3. С. 108-130.
14. Миронова И.И. Базовые кадровые технологии в системе государственной гражданской службы // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2020. № 163. С. 290-302. DOI 10.21515/1990-4665-163-025.
15. Мудрова Е.Б., Смородина К.М., Танина А.В. Учёт современных мотивационных теорий в системе мотивации государственных служащих // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 3(60). С. 106-113. DOI 10.25683/VOLBI.2022.60.347.
16. Салахова В.Б., Кидинов А.В. Оценка профессиональных и личностных качеств государственных гражданских служащих // Учёные записки Российского государственного социального университета. 2023. Т. 22, № 2(167). С. 15-26. DOI 10.17922/2071-5323-2023-22-2-15-26.
17. Сариева Д.С. Правила приёма на государственную службу в зарубежных странах // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 1-2(52). С. 177-182. DOI 10.24411/2500-1000-2021-1158.

18. Смирнов Т.В. Особенности формирования кадрового потенциала государственной службы в условиях цифровизации экономики // *Лидерство и менеджмент*. 2025. Т. 12, № 2. С. 447-464. DOI 10.18334/lim.12.2.122677. EDN ETVVWJ.

19. Федяинова Е.Р. Кадровый менеджмент в реализации функций Федеральной таможенной службы // *Наукофера*. 2023. № 3-2. С. 334-337.

20. Черепанов В.В. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих: тенденции и приоритеты // *Административное право и процесс*. 2021. № 5. С. 45-52.

Информация об авторах

Ольга Борисовна Ярош – доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента ФГБОУ ВО «Мелитопольский государственный университет; профессор кафедры маркетинга, торгового и таможенного дела ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет им В.И. Вернадского»

Светлана Анатольевна Нестеренко – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента ФГБОУ ВО «Мелитопольский государственный университет

REFERENCES

1. Asanova, M.K., Rakhimzhanova, R.A., Musina, S.T., et al. (2023). The impact of digitalization on human resources and labor relations. *Bulletin of Kazakh University of Economics, Finance and International Trade*, (3)52. [https://doi.org/10.52260/2304-7216.2023.3\(52\).8](https://doi.org/10.52260/2304-7216.2023.3(52).8). (In Russ.)

2. Burdyugova, O.V., Kutsenko, E.I., & Kandalentseva, K.A. (2024). Personnel policy and the mechanism of its implementation in public authorities. *Issues of Economics and Law*, 3(189), 114-121. (In Russ.)

3. Busygina, M.S. (2023). Mentoring as a form of adaptation of young specialists of the state civil service: introduction of new technologies. *EGO: Economics. State. Society*, 1(50), 4-10. (In Russ.)

4. Byachkova, N.B. (2024). Problems of labor motivation of civil servants. *Journal of Monetary Economics and Management*, 2, 205-212. (In Russ.)

5. Veas, I.D.S. (2022). Recruitment and management in the field of state and municipal administration. *Moscow Economic Journal*, 7(2). https://doi.org/10.55186/2413046X_2022_7_2_117. (In Russ.)

6. Voskresenskaya, O.A. (2024). A model of professional competencies of personnel service specialists in the system of state and municipal service as a basis for selection and professional development. *Leadership and Management*, 11(3), 981-1004. <https://doi.org/10.18334/lim.11.3.121765>. (In Russ.)

7. Zhigun, L.A., & Simutova, D.V. (2021). Modernization of the evaluation system of criteria for increasing the efficiency of civil servants' professional activities. *Bulletin of Eurasian Science*, 13(1). Retrieved from <https://esj.today/PDF/29ECVN121.pdf>. (In Russ.)

8. Zaborovskaya, S.G. (2025). Organization of intra-organizational training in the system of civil and municipal service. *Economics and Management: Scientific and Practical Journal*, 1(181), 136-140. <https://doi.org/10.34773/EU.2025.1.23>. (In Russ.)

9. Zelentsova, S.Yu., & Kaufman, N.Yu. (2019). Personnel services in the personnel management system of state and municipal authorities. *Region: Systems, Economics, Management*, 2(45), 42-46. (In Russ.)

10. Kaiserova, V.P., & Vinokurova, M.Yu. (2021). Professional development of digital competencies of modern civil servants: Russian and foreign experience. *Public Administration. Electronic Bulletin*, 88. Retrieved from <https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnoe-razvitie-tsifrovyyh-kompetentsiy-sovremennyh-gosudarstvennyh-služhaschih-rossiyskiy-i-zarubezhnyy-opyt>. (In Russ.)

11. Konobeeva, A.B. (2023). Improving career management of personnel in state and municipal service bodies. *Marketing and Logistics*, 2(46), 26-35. (In Russ.)

12. Kutuzova, K.K. (2022). Factors of professional burnout of employees of the tax authorities of the Russian Federation. *Scythian: Issues of Student Science*, 12(76), 376-380. (In Russ.)

13. Martynova, S.E., & Bogatyreva, T.G. (2023). Digital HR platforms and ecosystems in public administration. *Central Russian Bulletin of Social Sciences*, 18(3), 108-130. (In Russ.)
14. Mironova, I.I. (2020). Basic personnel technologies in the system of civil service. *Polythematic Online Scientific Journal of Kuban State Agrarian University*, 163, 290-302. <https://doi.org/10.21515/1990-4665-163-025>. (In Russ.)
15. Mudrova, E.B., Smorodina, K.M., & Tanina, A.V. (2022). Accounting for modern motivational theories in the motivation system of civil servants. *Business. Education. Law*, 3(60), 106-113. <https://doi.org/10.25683/VOLBI.2022.60.347>. (In Russ.)
16. Salakhova, V.B., & Kidinov, A.V. (2023). Assessment of professional and personal qualities of civil servants. *Scientific Notes of the Russian State Social University*, 22(2), 15-26. <https://doi.org/10.17922/2071-5323-2023-22-2-15-26>. (In Russ.)
17. Sariyeva, D.S. (2021). Rules for admission to the civil service in foreign countries. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 1-2(52), 177-182. <https://doi.org/10.24411/2500-1000-2021-1158>. (In Russ.)
18. Smirnov, T.V. (2025). Features of the formation of human resources of the civil service in the context of digitalization of the economy. *Leadership and Management*, 12(2), 447-464. <https://doi.org/10.18334/lim.12.2.122677>. (In Russ.)
19. Fedyainova, E.R. (2023). Personnel management in the implementation of the functions of the Federal Customs Service. *Naucosfera*, 3-2, 334-337. (In Russ.)
20. Cherepanov, V.V. (2021). Professional development of civil servants: trends and priorities. *Administrative Law and Process*, 5, 45-52. (In Russ.)

Information about the authors

Olga B. Yarosh – Doctor of Economics, Professor at the Department of Management, Melitopol State University; Professor at the Department of Marketing, Trade and Customs Affairs, V.I. Ver-nadsky Crimean Federal University
Svetlana A. Nesterenko – Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management, Melitopol State University

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

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

The authors declare no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 15.09.2025

Поступила после рецензирования 11.11.2025

Принята к публикации (Accepted) 09.12.2025