

УДК 331.108

DOI: 10.34670/AR.2026.77.98.023

Специфика и инструменты стратегического управления человеческими ресурсами в организациях государственного сектора экономики

Бахр Хайдер Шанан Бахр

Аспирант,
направление «Менеджмент»,
Волгоградский государственный университет,
400062, Российская Федерация, Волгоград, просп. Университетский, 100;
e-mail: cint@volsu.ru

Аннотация

В современных условиях ключевым фактором результативности государственного сектора выступает качество человеческих ресурсов. Однако прямое копирование управленческих моделей, успешно работающих в коммерческой среде, здесь зачастую неэффективно. Данное исследование посвящено выявлению отраслевой уникальности и систематизации инструментов стратегического управления человеческими ресурсами применительно к государственным организациям. На основе анализа научной литературы автором обосновано, что политическая подотчетность, бюджетные ограничения и ориентация на общественную ценность формируют особый контекст. В работе доказано, что именно эти факторы порождают дисфункции, не встречающиеся в частном бизнесе. В ходе исследования было установлено, что приоритетными для внедрения в государственном секторе становятся специфические HR-технологии. К ним, в частности, относятся: модели обучения, дифференцированные по иерархическим уровням (стратегический, управленческий, операционный); механизмы нематериальной мотивации, усиливающие просоциальное поведение; а также инструменты управления талантами, базирующиеся на восьми ключевых критериях оценки потенциала сотрудника. Эмпирический анализ показал, что эффективность государственной службы напрямую зависит от разрыва декларируемых стратегий и реальных кадровых практик. Сделан вывод о том, что цифровая трансформация, внедрение систем искусственного интеллекта и технологий больших данных меняют требования к компетенциям госслужащих. Результаты исследования могут быть использованы при разработке региональных стандартов кадровой политики и программ профессиональной переподготовки управленцев.

Для цитирования в научных исследованиях

Бахр Хайдер Шанан Бахр. Специфика и инструменты стратегического управления человеческими ресурсами в организациях государственного сектора экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 4А. С. 234-241. DOI: 10.34670/AR.2026.77.98.023

Ключевые слова

Стратегическое управление человеческими ресурсами, государственный сектор экономики, общественная ценность, управление талантами, компетентностный подход, кадровый резерв, мотивация государственных служащих, цифровая трансформация, HR-технологии.

Введение

В последние годы отечественная экономика сталкивается с беспрецедентными внешними вызовами и стремительной сменой технологических укладов. В этой связи способность государства оперативно и качественно предоставлять услуги населению становится определяющим фактором общественного доверия и социально-экономической стабильности. Государственный сектор, как известно, является крупнейшим работодателем. Следовательно, именно эффективность управления его кадрами напрямую влияет на уровень жизни граждан.

Несмотря на обилие научных трудов, посвященных человеческому капиталу, многие исследователи [Бахр, 2025; Борщевский, 2024; Бахр, Коробов, 2022] указывают на наличие устойчивого разрыва. Речь идет о расхождении между декларируемыми стратегическими приоритетами и реальными управленческими практиками в госорганах. Ключевая проблема, как отмечается в литературе, заключается в отсутствии системного подхода к диагностике дисфункций. Более того, существующие методики оценки чаще всего ориентированы на операционные метрики, игнорируя стратегическую релевантность.

Целью настоящей работы является теоретическое осмысление особенностей государственного сектора и систематизация тех инструментов управления персоналом, которые действительно способны повысить результативность государственных учреждений. Актуальность темы обусловлена необходимостью адаптации западных HR-моделей к российским институциональным реалиям. Для достижения поставленной цели в работе последовательно решаются следующие задачи: во-первых, выявляются специфические условия функционирования госсектора; во-вторых, классифицируются HR-технологии, приоритетные для внедрения; в-третьих, анализируются современные тренды, такие как цифровизация и управление талантами.

Теоретические основы стратегического управления человеческими ресурсами в государственном секторе

Традиционно принято считать, что организация относится к публичной сфере, если она финансируется из бюджета и подконтрольна политическим органам [Rainey, 2009]. Однако, согласно концепции «общественной ценности» (Public Value), предложенной Муром М., границы сектора шире. Так, любая структура, создающая благо для общества и способствующая росту благосостояния граждан, может рассматриваться как часть государственного сектора, вне зависимости от формы собственности [Moore, 1995].

Эффективность здесь измеряется не столько прибылью, сколько вкладом в социальное благополучие, равенство и реализацию демократических институтов. Следовательно, управление человеческими ресурсами в госсекторе должно быть подчинено двойному фокусу: демократической подотчетности и организационной эффективности [El-Ghalayini, 2017], что порождает ряд специфических вызовов (табл. 1).

Таблица 1 – Основные вызовы управления человеческими ресурсами в государственном секторе (авт.)

Тип вызова	Характер проявления	Последствия для управления персоналом
Политическое вмешательство	Зависимость назначений от конъюнктуры, частая смена руководства	Подрыв принципа меритократии, нестабильность кадровой стратегии
Бюрократическая инертность	Жесткая регламентация процессов, приоритет правил над результатом	Сопротивление изменениям, формализм в обучении и оценке
Ограниченность ресурсов	Бюджетные ограничения, «мягкие» бюджетные ограничения на обучение	Недофинансирование программ развития, «галочный» подход к повышению квалификации
Сложная подотчетность	Многоуровневые системы управления, необходимость согласований	Замедление принятия кадровых решений, снижение гибкости

Решение перечисленных проблем невозможно путем прямого копирования корпоративных моделей [Fahim, 2018]. Ключевое отличие заключается в целях: коммерческий сектор нацелен на максимизацию прибыли, тогда как для госслужащего критически важны просоциальные мотивы – желание приносить пользу обществу.

Инструменты и технологии стратегического управления человеческими ресурсами

Анализ научных источников [Коробов и др., 2023; Шаховская и др., 2021] позволяет выделить комплекс HR-технологий, адаптированных к специфике госсектора. Важно отметить, что эти инструменты должны быть не просто внедрены, а интегрированы в единую систему, связывающую кадровую работу с государственными приоритетами.

Компетентностный подход и обучение. Одним из самых существенных различий является подход к профессиональному развитию. Если в бизнесе обучение часто направлено на закрытие «горящих» операционных дыр, то в госсекторе требуется опережающее развитие. В работе [Zhang et al., 2023] предлагается трехуровневая иерархическая модель обучения (таблица 2). Данная модель позволяет уйти от унифицированных программ и сфокусироваться на адресном развитии конкретных навыков.

Таблица 2 – Содержание обучения в зависимости от иерархического уровня (авт.)

Уровень управления	Фокус компетенций	Пример инструментов обучения
Уровень принятия решений (Топ-менеджмент)	Политический анализ, стратегическое прогнозирование, распределение ресурсов	Деловые игры, стратегические сессии, MBA
Уровень управления (Средний менеджмент)	Формирование команды, оптимизация процессов, контроль затрат	Тренинги по проектному управлению, коучинг
Уровень руководства (Специалисты)	Стандартизация операций, реагирование на ЧС, тех. Применение	Стажировки, наставничество, цифровые курсы (LMS)

Кроме того, особую значимость приобретает оценка эффективности обучения. Как указывается в работе [Бахр, 2025], использование модели Киркпатрика (реакция, усвоение, поведение, результаты) в госсекторе должно быть дополнено индикаторами качества услуг (например, снижение числа жалоб, сокращение времени ожидания).

Управление талантами и кадровый резерв

В отличие от частного сектора, где управление талантами часто сводится к «охоте за головами» (хедхантинг), в государственной службе эта концепция имеет специфическое преломление. Как отмечают [Collings, Mellahi, 2009], управление талантами – это стратегический процесс выявления, развития и удержания высокопотенциальных сотрудников.

В рамках данного исследования нами предлагается использование восьми ключевых критериев для определения потенциала государственного служащего (табл. 3). Эти критерии позволяют перейти от формальной оценки стажа к оценке реальных способностей к росту.

Таблица 3 – Критерии оценки потенциала государственных служащих (авт.)

Группа критериев	Конкретные показатели
Когнитивные способности	Интеллектуальные данные, критическое и стратегическое мышление, навыки решения проблем
Социально-психологические качества	Межличностные навыки, самосознание, эмоциональный интеллект (EQ)
Мотивационно-волевые характеристики	Установка на рост (способность к быстрому обучению), мотивация, твердость характера, приверженность

Эффективность кадрового резерва, как показано в исследованиях [Комиссаров, Шебураков, 2024; Фокин, 2024], напрямую зависит от прозрачности процедур и гарантий назначений. Без реальных перспектив карьерного роста (гарантии назначения на целевую должность) система резерва быстро превращается в формальный «список для отчета».

Гибкость и мотивация

Организационная гибкость (Agile) традиционно считалась прерогативой IT-сферы. Однако в условиях санкций и кризисов госсектор также вынужден адаптироваться. Как подчеркивают [Doz et al., 2018], гибкость в госуправлении означает способность проактивно выявлять политические вызовы. Для поддержки гибкости необходимы:

1. Кросс-функциональные проектные команды (преодоление ведомственных барьеров).
2. Культура обратной связи и «извлечения уроков» (отказ от культуры наказания за ошибки).
3. Инструменты нематериальной мотивации, задействующие просоциальную мотивацию (публичное признание, возможность влиять на социально значимые проекты).

Цифровая трансформация как фактор изменений

Внедрение электронного правительства и единых цифровых платформ (таких как «Госуслуги») коренным образом меняет требования к сотрудникам. Цифровая экономика, как отмечается в работе [Volkov et al., 2023], требует от государственных служащих не просто базовой компьютерной грамотности, а навыков работы с большими данными (Big Data), аналитического мышления и понимания основ кибербезопасности.

Анализ современных тенденций позволил выделить следующие вызовы для СУЧР (табл. 4). Переход на отечественное программное обеспечение (например, Astra Linux) требует массового переобучения. Искусственный интеллект уже сегодня используется для скрининга резюме и прогнозирования карьерных траекторий.

Таблица 4 – Влияние цифровизации на HR-процессы в государственном секторе (авт.)

Технология	Область применения в СУЧР	Требование к компетенциям персонала
HR-платформы (SAP SuccessFactors)	Автоматизация учета, управление кадровым резервом	Цифровая грамотность, навыки работы с интерфейсами
Big Data и AI	Прогнозирование текучести, подбор кандидатов, оценка рисков	Аналитическое мышление, работа с дашбордами
LMS (системы обучения)	Дистанционное обучение, контроль усвоения материала	Самоорганизация, цифровая культура

Результаты сравнительного анализа практик

Сравнение коммерческого и государственного секторов по ключевым параметрам управления человеческими ресурсами позволяет наглядно продемонстрировать невозможность прямого переноса инструментов. Результаты систематизации представлены в табл. 5.

Таблица 5 – Сравнительная характеристика управления человеческими ресурсами в частном и государственном секторах (авт.)

Критерий сравнения	Частный сектор (бизнес)	Государственный сектор
Цель управления	Максимизация прибыли, рост капитализации	Общественная ценность, качество услуг, социальная стабильность
Ключевой мотиватор	Материальное вознаграждение (бонусы, опционы)	Просоциальная мотивация, стабильность, социальные гарантии
Оценка эффективности	KPI, ROI, финансовые показатели	Сложные индикаторы (удовлетворенность граждан, соответствие регламентам)
Кадровый резерв	Формируется под конкретные бизнес-задачи, высокая мобильность	Формализован, жестко регламентирован, часто оторван от стратегии
Реакция на изменения	Адаптивность, быстрая реорганизация	Инертность, сопротивление, приоритет стабильности над гибкостью

Особого внимания заслуживает анализ барьеров, препятствующих эффективному внедрению современных HR-технологий в государственном секторе. На основе обобщения теоретических источников [Pollitt, Bouckaert, 2017; Knies et al., 2024], выделены пять ключевых групп барьеров, представленных в табл. 6.

Таблица 6 – Ключевые барьеры внедрения стратегических HR-технологий в государственном секторе (авт.)

Группа барьеров	Сущность проблемы	Возможные пути преодоления
Организационно-методические	Отсутствие стратегии, размытые критерии отбора, нечеткие KPI	Внедрение Стандарта СУЧР, каскадирование целей
Мотивационные	Низкая заинтересованность сотрудников, «вечный резерв»	Внедрение гарантий назначений, увязка обучения с карьерой
Ресурсные	Дефицит бюджета на обучение, нехватка квалифицированных кадров на рынке	Развитие системы наставничества, партнерство с вузами
Технологические	Устаревшие методы оценки, низкая цифровизация HR-процессов	Внедрение HR-дашбордов, ассессмент-центров
Культурные	Сопротивление изменениям, страх перед инновациями, бюрократическая культура	Обучение управлению изменениями, развитие лидерства

Выводы

Проведенное исследование подтвердило, что стратегическое управление человеческими ресурсами в государственном секторе не может быть простой калькой бизнес-моделей. Политическая подотчетность, ориентация на общественную ценность и жесткая нормативная среда создают уникальный контекст. Основные теоретические выводы работы сводятся к следующему.

Во-первых, ключевым отличием является необходимость усиления просоциальных мотивов. В условиях ограниченности материальных стимулов на первый план выходят методы нематериальной мотивации (признание, значимость работы), а также формирование корпоративной культуры, основанной на этике и клиентоцентричности.

Во-вторых, эффективность управления талантами в госсекторе напрямую зависит от отказа от формальных критериев (стаж, образование) в пользу оценки реального потенциала. Предложенные в работе восемь критериев (интеллект, самосознание, стратегическое мышление, эмоциональный интеллект и др.) позволяют объективизировать процесс отбора в кадровый резерв.

В-третьих, цифровая трансформация выступает не просто технологическим трендом, а драйвером пересмотра всех HR-процессов – от подбора до оценки. Однако широкое внедрение технологий искусственного интеллекта сдерживается ресурсными ограничениями и культурными барьерами.

Полученные результаты имеют практическую значимость для органов власти субъектов РФ. Разработанная классификация HR-технологий и перечень критериев оценки потенциала могут быть использованы при формировании региональных стандартов кадровой политики. Дальнейшие исследования должны быть направлены на эмпирическую верификацию предложенных моделей (например, расчет интегрального индекса эффективности СУЧР) и адаптацию инструментов Agile HR к специфике бюджетных учреждений. Только комплексный подход, синхронизирующий кадровую работу с государственными приоритетами, способен обеспечить высокое качество публичных услуг.

Библиография

1. Бахр Х.Ш.Б. Стратегическое управление человеческими ресурсами в контексте специфики организаций государственного сектора // Экономика и предпринимательство. 2025. Т. 19. № 10. С. 120-124.
2. Бахр Х.Ш.Б., Коробов С.А. Комплементарность общей стратегии и стратегии развития человеческих ресурсов как приоритет формирования конкурентных преимуществ современного предприятия // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2022. № 4(62). С. 11-17.
3. Борщевский Г.А. Государственная служба. М.: ЮРАЙТ, 2024. 480 с.
4. Комиссаров А.Г., Шебураков И.Б. Кадровые резервы в системе государственного управления: опыт и новые смыслы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 1. С. 7-38.
5. Коробов С.А., Гебель М.Д., Коробова С.И. Развитие инноваций в системе управления персоналом современного предприятия // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2023. № 3(69). С. 52-57.
6. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом: теория и практика. М.: ИНФРА-М, 2024. 278 с.
7. Шаховская Л.С., Морозова И.А., Гущина Е.Г., Пескова О.С. Управление человеческими ресурсами. М.: КноРус, 2021. 148 с.
8. Collings D.G., Mellahi K. Strategic talent management: a review and research agenda // Human Resource Management Review. 2009. No. 19(4). P. 304-313.
9. Doz Y.L., Kosonen M., Virtanen P. Strategically agile government // In: Farazmand A. (Ed.), Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance. 2018. P. 1-12.
10. El-Ghalayini S. Human resource management in public organizations: Transitioning from bureaucratic to performance-

- based practices // Public Management Review. 2017. No. 19(1). P. 123-141.
11. Fahim M. Public sector reforms and private sector imitation: A critical analysis // International Journal of Public Sector Management. 2018. No. 29(3). P. 200-218.
 12. Knies E., Boselie P., Gould-Williams J., Vandenabeele W. Strategic human resource management and public sector performance: Context matters // The International Journal of Human Resource Management. 2024. No. 35(14). P. 2432-2444.
 13. Moore M. Creating Public Value: Strategic Management in Government. London, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995. 169 p.
 14. Pollitt C., Bouckaert G. Public management reform: A comparative analysis. Oxford University Press, 2017. 345 p.
 15. Rainey H.G. Understanding and managing public organizations. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. 324 p.
 16. Volkov S.K., Morozova I.A., Gladkaya E.A. et al. The smart city concept in Russia: problems of transition and humanization of the digital environment from the perspective of the quality of public administration // International Journal for Quality Research. 2023. Vol. 17(2). P. 387-404.
 17. Zhang X., Qu J., Cao X. Optimization of pre-service training for career staff - a study based on competency theory // China Personnel Science. 2023. No. 4. P. 8-21.

Specifics and Tools of Strategic Human Resource Management in Public Sector Organizations

Bahr Hayder Shanan Bahr

Postgraduate Student,
Management Direction,
Volgograd State University,
400062, 100, Universitetskiy ave., Volgograd, Russian Federation;
e-mail: cint@volsu.ru

Abstract

In modern conditions, the quality of human resources is a key factor in the effectiveness of the public sector. However, the direct copying of management models that work successfully in a commercial environment is often ineffective here. This study is devoted to identifying the sectoral uniqueness and systematizing the tools of strategic human resource management in relation to public organizations. Based on the analysis of scientific literature, the author substantiates that political accountability, budget constraints, and a focus on public value form a special context. The paper proves that it is these factors that generate dysfunctions not encountered in private business. In the course of the research, it was established that specific HR technologies become a priority for implementation in the public sector. These, in particular, include: learning models differentiated by hierarchical levels (strategic, managerial, operational); non-material motivation mechanisms that enhance prosocial behavior; as well as talent management tools based on eight key criteria for assessing employee potential. Empirical analysis has shown that the effectiveness of public service directly depends on the gap between declared strategies and actual personnel practices. It is concluded that digital transformation, the introduction of artificial intelligence systems, and big data technologies are changing the requirements for the competencies of civil servants. The results of the study can be used in the development of regional standards for personnel policy and professional retraining programs for managers.

For citation

Bahr Hayder Shanan Bahr (2026) Spetsifika i instrumenty strategicheskogo upravleniya chelovecheskimi resursami v organizatsiyakh gosudarstvennogo sektora ekonomiki [Specifics and Tools of Strategic Human Resource Management in Public Sector Organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (4A), pp. 234-241. DOI: 10.34670/AR.2026.77.98.023

Keywords

Strategic human resource management, public sector of the economy, public value, talent management, competency-based approach, personnel reserve, motivation of civil servants, digital transformation, HR technologies.

References

1. Bakhr H.Sh.B. (2025) *Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami v kontekste specifiky organizatsiy gosudarstvennogo sektora* [Strategic human resource management in the context of the specifics of public sector organizations]. *Ekonomika i predprinimatelstvo* [Economics and Entrepreneurship], 19(10), pp. 120-124.
2. Bakhr H.Sh.B., Korobov S.A. (2022) Komplementarnost obshhej strategii i strategii razvitiya chelovecheskih resursov kak prioritet formirovaniya konkurentnykh preimushhestv sovremennogo predpriyatiya [Complementarity of general strategy and human resource development strategy as a priority for forming competitive advantages of a modern enterprise]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovative Economics: Prospects for Development and Improvement], 4(62), pp. 11-17.
3. Borshhevskij G.A. (2024) *Gosudarstvennaya sluzhba* [Public Service]. Moscow, "YURAJT" Publ., 480 p.
4. Komissarov A.G., Sheburakov I.B. (2024) Kadrovye rezervy v sisteme gosudarstvennogo upravleniya: opyt i novye smysly [Personnel reserves in the public administration system: experience and new meanings]. *Voprosy gosudarstvennogo i municipalnogo upravleniya* [Issues of State and Municipal Administration], 1, pp. 7-38.
5. Korobov S.A., Gebel M.D., Korobova S.I. (2023) Razvitie innovatsiy v sisteme upravleniya personalom sovremennogo predpriyatiya [Development of innovations in the personnel management system of a modern enterprise]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovative Economics: Prospects for Development and Improvement], 3(69), pp. 52-57.
6. Fokin K.B. (2024) *Upravlenie kadrovym rezervom: teoriya i praktika* [Personnel Reserve Management: Theory and Practice]. Moscow, "INFRA-M" Publ., 278 p.
7. Shakhovskaya L.S., Morozova I.A., Gushchina E.G., Peskova O.S. (2021) *Upravlenie chelovecheskimi resursami* [Human Resource Management]. Moscow, "KnoRus" Publ., 148 p.
8. Collings D.G., Mellahi K. (2009) Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), pp. 304-313.
9. Doz Y.L., Kosonen M., Virtanen P. (2018) Strategically agile government. In Farazmand A. (Ed.). *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*, pp. 1-12.
10. El-Ghalayini S. (2017) Human resource management in public organizations: Transitioning from bureaucratic to performance-based practices. *Public Management Review*, 19(1), pp. 123-141.
11. Fahim M. (2018) Public sector reforms and private sector imitation: A critical analysis. *International Journal of Public Sector Management*, 29(3), pp. 200-218.
12. Knies E., Boselie P., Gould-Williams J., Vandenabeele W. (2024) Strategic human resource management and public sector performance: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(14), pp. 2432-2444.
13. Moore M. (1995) *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. London, Cambridge, MA, "Harvard University Press", 169 p.
14. Pollitt C., Bouckaert G. (2017) *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press. 345 p.
15. Rainey H.G. (2009) *Understanding and managing public organizations*. San Francisco, "Jossey-Bass" Publ., 324 p.
16. Volkov S.K., Morozova I.A., Gladkaya E.A., et al. (2023) The smart city concept in Russia: problems of transition and humanization of the digital environment from the perspective of the quality of public administration. *International Journal for Quality Research*, 17(2), pp. 387-404.
17. Zhang X., Qu J., Cao X. (2023) Optimization of pre-service training for career staff - a study based on competency theory. *China Personnel Science*, 4, pp. 8-21.