

УДК 331.108

DOI: 10.34670/AR.2026.15.74.024

Основы стратегической реконфигурации HR-процессов в организациях государственного сектора

Бахр Хайдер Шанан Бахр

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

Аннотация

Системный кризис управления человеческими ресурсами в государственном секторе, проявляющийся в формализме кадрового планирования, разрыве между развитием персонала и стратегическими задачами, а также в низкой вовлечённости служащих, требует комплексной трансформации. Теоретическая значимость статьи обусловлена развитием концептуальных положений стратегического управления человеческими ресурсами применительно к государственному сектору экономики. Автором уточнено содержание ключевых понятий («управление развитием человеческих ресурсов», «стратегическая релевантность HR-практик») в контексте двойственной подотчётности государственных служащих и бюджетных ограничений. Обоснована необходимость адаптации универсальных HR-моделей (ресурсно-ориентированный подход, концепция общественной ценности, Agile HR) к институциональным условиям публичной сферы, что вносит вклад в развитие теории государственного менеджмента. На основе эмпирической диагностики в статье обосновывается авторская концептуальная модель оптимизации HR-процессов в государственных организациях. Модель базируется на четырёх принципах: стратегическая интеграция, опережающее развитие компетенций, гибкость и социальная ответственность. Предложен комплекс приоритетных направлений реконфигурации HR-процессов, включающий внедрение стратегического кадрового прогнозирования, разработку модели компетенций, реформу кадрового резерва, интеграцию индивидуальных планов развития со стратегическими целями и создание HR-аналитики. Организационное обеспечение преобразований предполагает разработку регионального Стандарта стратегического управления человеческими ресурсами, создание Центра компетенций и реализацию целевых программ обучения. Представленные в работе подходы могут быть тиражированы в регионы России при условии их адаптации к местной специфике.

Для цитирования в научных исследованиях

Бахр Хайдер Шанан Бахр. Основы стратегической реконфигурации HR-процессов в организациях государственного сектора // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 4А. С. 242-249. DOI: 10.34670/AR.2026.15.74.024

Ключевые слова

Стратегическое управление человеческими ресурсами, государственный сектор, HR-процессы, стратегическая реконфигурация, кадровый резерв, компетентностный подход, региональный стандарт, центр компетенций.

Введение

В последние годы государственный сектор сталкивается с серьёзными вызовами: цифровая трансформация, бюджетные ограничения и необходимость достижения национальных целей развития требуют качественно иного уровня кадровой работы. Однако многочисленные исследования фиксируют устойчивый разрыв между декларируемыми стратегическими приоритетами и реальными HR-практиками в государственных организациях. Формализм кадрового планирования, оторванность программ обучения от стратегических задач, неэффективность кадрового резерва и низкая вовлечённость персонала – эти проблемы носят не локальный, а системный характер [El-Ghalayini, 2017].

Особую тревогу вызывает кумулятивный эффект указанных дисфункций. Взаимосвязанные проблемные зоны образуют самовоспроизводящиеся циклы неэффективности, которые подрывают способность государственных органов формировать кадровый потенциал, адекватный современным вызовам. В этих условиях возникает объективная необходимость не в косметических улучшениях, а в комплексной трансформации всей системы стратегического управления человеческими ресурсами (далее СУЧР).

Цель настоящей работы – представить авторскую концептуальную модель оптимизации HR-процессов в государственном секторе и обосновать комплекс практических мер по её реализации.

Теоретические основы реконфигурации HR-процессов в государственном секторе

Ключевой проблемой, сдерживающей развитие кадрового потенциала государственного сектора, выступает отсутствие системного подхода к диагностике дисфункций управления человеческими ресурсами [Коробов и др., 2023; Шаховская и др., 2021]. Традиционные методики оценки ориентированы, как правило, на операционные метрики и не учитывают главный критерий – стратегическую релевантность, то есть реальный вклад HR-практик в достижение долгосрочных целей организации и государства [Raine, 2009].

В ответ на эту потребность автором разработана концептуальная модель оптимизации системы СУЧР для государственного сектора. Фундаментом модели выступают четыре взаимосвязанных принципа, которые обобщены в таблице 1.

Таблица 1 – Принципы авторской концептуальной модели оптимизации СУЧР (авт.)

Принцип	Сущность	Направленность против проблемной зоны
Стратегическая интеграция	Неразрывная увязка целей и результатов HR-практик со стратегическими приоритетами	Формализм кадрового планирования

Принцип	Сущность	Направленность против проблемной зоны
Опережающее развитие компетенций	Проактивное формирование кадрового потенциала для будущих вызовов	Разрыв между развитием и стратегией
Гибкость и адаптивность	Построение HR-процессов, способных к быстрой корректировке	Инертность, сопротивление изменениям
Социальная ответственность	Ориентация HR-практик на создание публичной ценности	Низкая вовлечённость персонала

Каждый из упомянутых четырёх подходов нацелен на ликвидацию своей особой «болевого точки», благодаря этому проектируемые меры обретают точечный характер. Иными словами, мы можем обеспечить их точную привязку к конкретным проблемам.

За счёт стратегической интеграции удаётся побороть пустую проформу в кадровом прогнозировании. Параллельно с этим форсированное наращивание профессиональных навыков (компетенций) снимает противоречие. Данное противоречие существует между подготовкой сотрудников и подлинно значимыми для бизнеса стратегическими целями, причём обучение перестаёт быть оторванным от реальности.

Такие свойства, как подвижность и способность к подстройке, в современных быстро меняющихся обстоятельствах выступают базовым требованием для внедрения опережающего развития компетенций. Без них ничего не заработает. В свою очередь, корпоративная социальная ответственность формирует для всей HR-системы ценностный компас – куда именно мы движемся.

Следовательно, перечисленные принципы совершенно невозможно внедрять поодиночке. Только их комплексная, совместная эксплуатация способна разомкнуть замкнутые контуры хронической неэффективности. Именно такие порочные круги часто встречаются на практике, и бороться с ними приходится системно.

Возьмём, к примеру, первый из обозначенных подходов, – «стратегическая интеграция». Согласно ему, кадровая политика вовсе не обязана оставаться лишь вспомогательной службой. Напротив, данная политика трактуется как стратегический инструмент, с помощью которого достигаются ключевые итоги, важные для общества в целом.

Что касается второго принципа (опережающее наращивание компетенций), то здесь акцент кардинально смещается. Вместо постоянного латания текущих проблем с персоналом мы переходим к проактивному формированию тех навыков, которые понадобятся в будущем.

Третий принцип, а именно гибкость с адаптивностью, вынуждает нас внедрять элементы так называемого Agile HR. Речь идёт о модульных учебных программах, сжатых циклах для обратной связи, а также о межфункциональных (кросс-функциональных) командах. Добавим: подобные механизмы требуют постоянной перенастройки.

Наконец, четвёртый принцип – социальная ответственность – задаёт HR-практикам чёткий ориентир. Их главная цель – улучшение качества услуг со стороны государства и укрепление общественного доверия.

Сквозная модель оптимизации HR-процессов

Для практической реализации сформулированных принципов разработана сквозная четырёхуровневая модель, обеспечивающая чёткую трассировку от стратегии государства до конкретных HR-решений и оценки их результата. Структура модели представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Четырёхуровневая модель оптимизации СУЧР (авт.)

Уровень	Содержание	Ключевые элементы
Уровень 1: Стратегия	Национальные цели, КРІ проектов, региональные стратегии, цели организаций	Указы Президента, нацпроекты, стратегии субъектов РФ
Уровень 2: Стратегические цели СУЧР	Конкретные кадровые результаты, необходимые для достижения целей Уровня 1	Цели по компетенциям, кадровому резерву, вовлечённости
Уровень 3: Оптимизированные HR-практики	Перепроектированные процессы и инструменты управления персоналом	Кадровое планирование, оценка, резерв, развитие, аналитика
Уровень 4: Ожидаемые результаты	Конечные эффекты реализации оптимизированных практик	Эффективность HR-практик, кадровый потенциал, качество услуг

Четырёхуровневая модель обеспечивает сквозную логику управления человеческими ресурсами, при которой каждый нижестоящий уровень жёстко детерминирован вышестоящим. Стратегия государства и региона (уровень 1) определяет целевые ориентиры для СУЧР (уровень 2), которые, в свою очередь, задают требования к конкретным HR-практикам (уровень 3). Одна из существенных деталей предлагаемой модели, которую стоит подчеркнуть особо, – это наличие обратной связи. Сигнал идёт от четвёртого уровня к вышерасположенным уровням. Иными словами, ожидаемые результаты (это как раз уровень 4) выступают не просто финальной целью. Одновременно они служат источником информации, на основании которой уточняются стратегические установки самой СУЧР. Более того, под их влиянием могут корректироваться даже региональные стратегии и стратегии самой организации.

Благодаря такой механике модель обретает подвижность и способность к самонастройке. Она становится динамичной, то есть готова реагировать и на изменения вовне, и на внутренние трудности. Важное уточнение: если механизм обратной связи отсутствует, тогда любая, даже самая продуманная система управления кадрами со временем превращается в жёсткую (ригидную) и полностью теряет связь с реальностью.

Комплекс мер по стратегической реконфигурации HR-процессов

Разработанная выше модель внедряется не сама по себе. Для этого нужен набор взаимосвязанных мероприятий. Все они сгруппированы в пять наиболее приоритетных направлений. Содержание каждого из этих направлений представлено далее в таблице 3.

Таблица 3 – Приоритетные направления реконфигурации HR-процессов (авт.)

Направление	Цель	Ключевые меры
Стратегическое кадровое планирование	Трансформация планирования в инструмент опережающего формирования кадрового потенциала	Прогнозирование потребностей, привязка к КРІ, кадровый аудит
Модель компетенций и оценка	Создание объективной системы оценки стратегических компетенций и вклада	Разработка модели компетенций, внедрение комплексной оценки
Реформа кадрового резерва	Превращение резерва в реальный источник лидеров для ключевых позиций	Отбор по потенциалу, индивидуальные планы развития, гарантии назначений
Интеграция развития со стратегией	Превращение развития персонала в инвестицию в стратегическую результативность	Индивидуальные планы развития, переориентация обучения
HR-аналитика и КРІ	Создание системы сбора и анализа данных для обоснованных стратегических решений	Внедрение HR-метрик, создание дашборда, регулярный мониторинг

Каждое направление содержит меры, непосредственно адресующие коренные причины выявленных проблемных зон. В частности, реформа кадрового резерва предполагает не просто изменение процедур отбора, но и введение гарантий назначений, что ликвидирует феномен «вечного резерва». Аналогично, направление по HR-аналитике устраняет фундаментальную проблему отсутствия данных для принятия управленческих решений. Таким образом, таблица 3 задаёт конкретную «дорожную карту» трансформации, а не декларативный перечень благих намерений.

Организационное обеспечение преобразований

Успешная реализация предложенного комплекса мер требует соответствующей организационной инфраструктуры и методической базы [Коробов и др., 2023; Шаховская и др., 2021]. Ключевые механизмы представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Организационные механизмы реализации модели (авт.)

Механизм	Назначение	Ключевые функции
Региональный стандарт СУЧР	Создание единой нормативно-методической основы для трансформации СУЧР	Утверждение принципов, требований к процессам, критериев эффективности
Центр компетенций по СУЧР	Постоянно действующий региональный орган – драйвер трансформации	Методподдержка, аудит, управление дашбордом, бенчмаркинг, обучение
Система подготовки и переподготовки кадров	Ликвидация дефицитов компетенций у ключевых стейкхолдеров	Программы для топ-менеджеров, линейных руководителей, HR-специалистов

Предложенные три организационных механизма образуют взаимодополняющую инфраструктуру, без которой любая модель трансформации СУЧР останется лишь теоретической конструкцией. Региональный стандарт задаёт обязательные правила игры и единые критерии оценки, Центр компетенций обеспечивает методологическую поддержку и координацию, а система обучения формирует необходимые компетенции у всех участников процесса, а в совокупности эти механизмы создают «экосистему» устойчивых изменений.

Ключевым элементом данной инфраструктуры выступает Центр компетенций, который выполняет не только методические, но и контрольные функции (аудит, мониторинг ИИ практик). Без такого специализированного органа, обладающего независимостью и экспертизой, велик риск формального внедрения стандарта «для отчётности». Опыт реализации подобных центров в субъектах РФ может стать основой для тиражирования модели на федеральный уровень. Таким образом, организационное обеспечение является не вспомогательным, а критическим фактором успеха всей трансформации.

Заключение и выводы

Проведённое исследование подтверждает, что управление человеческими ресурсами в государственном секторе требует системной трансформации. Политическая подотчётность, ориентация на общественную ценность и жёсткая нормативная среда создают уникальный контекст. Основные выводы работы сводятся к следующему.

Во-первых, разработанная четырёхуровневая модель обеспечивает сквозную трассировку от национальных целей до конкретных кадровых решений, что позволяет преодолеть ключевой

разрыв между стратегией и её кадровым исполнением. Во-вторых, предложенный комплекс из пяти направлений реконфигурации HR-процессов (кадровое планирование, модель компетенций, реформа резерва, интеграция развития, HR-аналитика) позволяет адресно воздействовать на каждую из выявленных проблемных зон. В-третьих, организационное обеспечение преобразований (Стандарт СУЧР, Центр компетенций, целевое обучение) создаёт необходимую инфраструктуру для практической реализации модели и её тиражирования на другие регионы.

Практическая значимость представленных решений заключается в их готовности к апробации и тиражированию на региональном уровне. Разработанные инструменты (модель компетенций, критерии отбора в кадровый резерв, алгоритм стратегического прогнозирования) могут быть адаптированы к условиям любого субъекта Российской Федерации при условии учёта местных стратегических приоритетов и кадровых реалий. Дальнейшие исследования целесообразно направить на создание методического обеспечения для мониторинга эффективности внедрения модели, а также на разработку отраслевых адаптеров для государственных учреждений различного профиля – в сфере здравоохранения, образования, социальной защиты и культуры.

Библиография

1. Балчат Б.Б.А., Морозова И.А. Секторальные особенности управления социальным капиталом и место управления человеческими ресурсами в системе социального управления организациями // Финансовые рынки и банки. 2025. № 2. С. 10-15.
2. Бахр Х.Ш.Б. Стратегическое управление человеческими ресурсами в контексте специфики организаций государственного сектора // Экономика и предпринимательство. 2025. Т. 19, № 10. С. 120-124.
3. Бахр Х.Ш.Б., Коробов С.А. Управление развитием человеческих ресурсов как инструмент реализации стратегии современного предприятия // Актуальные вопросы развития современного общества. Курск: ЮЗГУ, 2022. С. 76-79.
4. Борщевский Г.А. Государственная служба. М.: ЮРАЙТ, 2024. 480 с.
5. Бухвальд Е.М. Основы государственной политики в сфере стратегического планирования: нерешенные проблемы // Вестник Института экономики РАН. 2022. № 1. С. 32-49.
6. Зинич Л.В., Курманова А.Р. Совершенствование системы профессионального развития государственных гражданских служащих // Актуальные вопросы современной экономики. 2021. № 11. С. 104-108.
7. Комиссаров А.Г., Шебураков И.Б. Кадровые резервы в системе государственного управления: опыт и новые смыслы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 1. С. 7-38.8
8. 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.
9. Курченко В.В., Макаренко О.С. Особенности развития человеческого капитала как основного элемента инновационного потенциала промышленного предприятия // Вестник Дагестанского государственного университета. Серия 3: Общественные науки. 2024. Т. 39, № 4. С. 7-17.
10. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом: теория и практика. М.: ИНФРА-М, 2024. 278 с.
11. Шаховская Л.С., Морозова И.А., Гущина Е.Г., Пескова О.С. Управление человеческими ресурсами. М.: КноРус, 2021. 148 с.
12. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. Chicago: University of Chicago Press, 1964. 187 p.
13. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. New York: Harper Collins, 1999. 224 p.
14. Moore M. Creating Public Value: Strategic Management in Government. London: Harvard University Press, 1995. 169 p.
15. Ulrich D. Human Resource Champions. Boston: Harvard Business School Press, 1997. 258 p.

Foundations of Strategic Reconfiguration of HR Processes 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

The systemic crisis of human resource management in the public sector, manifested in the formalism of personnel planning, the gap between personnel development and strategic objectives, as well as low employee engagement, requires a comprehensive transformation. The theoretical significance of the article is conditioned by the development of conceptual provisions of strategic human resource management in relation to the public sector of the economy. The author clarifies the content of key concepts ("human resource development management", "strategic relevance of HR practices") in the context of dual accountability of public servants and budgetary constraints. The necessity of adapting universal HR models (resource-based approach, public value concept, Agile HR) to the institutional conditions of the public sphere is substantiated, which contributes to the development of public management theory. Based on empirical diagnostics, the article substantiates the author's conceptual model for optimizing HR processes in public organizations. The model is based on four principles: strategic integration, anticipatory competence development, flexibility, and social responsibility. A set of priority directions for HR process reconfiguration is proposed, including the introduction of strategic personnel forecasting, the development of a competency model, the reform of the personnel reserve, the integration of individual development plans with strategic goals, and the creation of HR analytics. Organizational support for the transformations involves the development of a regional Standard for strategic human resource management, the creation of a Competence Center, and the implementation of targeted training programs. The approaches presented in the work can be replicated to the regions of Russia, subject to their adaptation to local specifics.

For citation

Bahr Hayder Shanan Bahr (2026) Osnovy strategicheskoy rekonfiguratsii HR-protsessov v organizatsiyakh gosudarstvennogo sektora [Foundations of Strategic Reconfiguration of HR Processes in Public Sector Organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (4A), pp. 242-249. DOI: 10.34670/AR.2026.15.74.024

Keywords

Strategic human resource management, public sector, HR processes, strategic reconfiguration, personnel reserve, competency-based approach, regional standard, competence center.

References

1. Balchat B.B.A., Morozova I.A. (2025) Sektoralnye osobennosti upravleniya socialnym kapitalom i mesto upravleniya chelovecheskimi resursami v sisteme socialnogo upravleniya organizatsiyami [Sectoral features of social capital management and the place of human resource management in the system of social management of organizations]. *Finansovye rynki i banki* [Financial Markets and Banks], 2, pp. 10-15.
2. 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.
3. Bakhr H.Sh.B., Korobov S.A. (2022) Upravlenie razvitiem chelovecheskikh resursov kak instrument realizatsii strategii sovremennogo predpriyatiya [Management of human resources development as a tool for implementing the strategy of a modern enterprise]. *Aktualnye voprosy razvitiya sovremennogo obshchestva* [Current Issues of Development of Modern Society]. Kursk, "YuZGU" Publ., pp. 76-79.
4. Borshchevskij G.A. (2024) *Gosudarstvennaya sluzhba* [Public Service]. Moscow, "YURAJT" Publ., 480 p.
5. Bukhvald E.M. (2022) Osnovy gosudarstvennoy politiki v sfere strategicheskogo planirovaniya: nereshennyye problemy [Foundations of state policy in the field of strategic planning: unresolved problems]. *Vestnik Instituta ekonomiki RAN* [Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences], 1, pp. 32-49.
6. Zinich L.V., Kurmanova A.R. (2021) Sovershenstvovanie sistemy professionalnogo razvitiya gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh [Improving the system of professional development of civil servants]. *Aktualnye voprosy sovremennoy ekonomiki* [Current Issues of Modern Economics], 11, pp. 104-108.
7. 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.
8. 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.
9. Kurchenkov V.V., Makarenko O.S. (2024) Osobennosti razvitiya chelovecheskogo kapitala kak osnovnogo elementa innovatsionnogo potentsiala promyshlennogo predpriyatiya [Features of human capital development as a key element of the innovative potential of an industrial enterprise]. *Vestnik Dagestanskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 3: Obshchestvennye nauki* [Bulletin of Dagestan State University. Series 3: Social Sciences], 39(4), pp. 7-17.
10. Fokin K.B. (2024) *Upravlenie kadrovym rezervom: teoriya i praktika* [Personnel Reserve Management: Theory and Practice]. Moscow, "INFRA-M" Publ., 278 p.
11. Shakhovskaya L.S., Morozova I.A., Gushchina E.G., Peskova O.S. (2021) *Upravlenie chelovecheskimi resursami* [Human Resource Management]. Moscow, "KnoRus" Publ., 148 p.
12. Becker G.S. (1964) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis*. Chicago, "University of Chicago Press" Publ., 187 p.
13. Drucker P. (1999) *Management Challenges for the 21st Century*. New York, "Harper Collins" Publ., 224 p.
14. Moore M. (1995) *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. London, "Harvard University Press" Publ., 169 p.
15. Ulrich D. (1997) *Human Resource Champions*. Boston, "Harvard Business School Press" Publ., 258 p.