

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 78-86.

Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):78-86.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья

УДК 65.011:005.95

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17106220>

**МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНАХ
ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ: ЭКОНОМИКО-ПРАВОВОЙ
И РЕФЛЕКСИВНО-АДАПТИВНЫЙ ПОДХОД**

Анна Сергеевна Волочко¹, Алла Мироновна Стадник²

^{1,2}Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия

¹volochko.a@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0007-4735-1229>

²alla_stadnik66@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0007-8760-8615>

Аннотация. Статья посвящена всестороннему и комплексному анализу трансформационных процессов, происходящих в кадровой политике органов исполнительной власти Российской Федерации, в условиях становления и развития современной модели государственного управления. В центре внимания находится переосмысление роли человеческого ресурса как ключевого стратегического актива, обеспечивающего устойчивость, гибкость и результативность государственного управления в условиях нарастающей сложности внешней среды и высоких требований к эффективности публичной службы. Особый акцент сделан на внедрении инновационных управленческих подходов, в частности, принципов рефлексивного управления, предполагающих развитие механизмов саморегуляции, обратной связи и постоянного анализа качества принимаемых кадровых решений. В статье рассмотрены адаптивные стратегии управления персоналом, направленные на оперативное реагирование на изменения институциональной среды и потребностей общества. Обоснована необходимость институционализации системы управления человеческими ресурсами на базе современных экономических категорий и концептов, таких как человеческий капитал, транзакционные издержки, инвестиции в управленческое развитие, что позволяет рассматривать кадровую политику не только как совокупность административных процедур, но и как элемент стратегического планирования и устойчивого развития государственной службы.

Ключевые слова: государственная служба, рефлексивное управление, адаптивная стратегия, кадровая политика, человеческий капитал, эффективность, нормативно-правовая база, институциональные преобразования

Для цитирования: Волочко А. С., Стадник А. М. Модернизация системы управления персоналом в органах исполнительной власти: экономико-правовой и рефлексивно-адаптивный подход // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 78-86. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17106220>.

Modern management: problems of theory and practice

Original article

MODERNIZATION OF THE HR-MANAGEMENT SYSTEM IN EXECUTIVE AUTHORITIES: ECONOMIC-LEGAL AND REFLEXIVE-ADAPTIVE APPROACH

Anna S. Volochko¹, Alla M. Stadnik²

^{1,2}Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia

¹volochko.a@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0007-4735-1229>

²alla_stadnik66@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0007-8760-8615>

Abstract. The article is devoted to a comprehensive and integrated analysis of the transformation processes taking place in the personnel policy of the executive bodies of the Russian Federation in the context of the formation and development of a modern model of public administration. The focus is on rethinking the role of human resources as a key strategic asset that ensures sustainability, flexibility and effectiveness of public administration in the context of the increasing complexity of the external environment and high demands on the efficiency of the public service. Particular emphasis is placed on the introduction of innovative management approaches, in particular, the principles of reflexive management, which involve the development of self-regulation mechanisms, feedback and continuous analysis of the quality of personnel decisions. The article considers adaptive personnel management strategies aimed at promptly responding to changes in the institutional environment and the needs of society. The need for institutionalization of the human resources management system on the basis of modern economic categories and concepts, such as human capital, transaction costs, investments in management development, is substantiated, which allows considering personnel policy not only as a set of administrative procedures, but also as an element of strategic planning and sustainable development of the civil service.

Keywords: civil service, reflexive management, adaptive strategy, personnel policy, human capital, efficiency, legal framework, institutional transformations

For citation: Volochko A. S., Stadnik A. M. Modernization of the HR-management system in executive authorities: economic-legal and reflexive-adaptive approach // Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):78-86. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17106220>.

Введение

Современные социально-экономические трансформации, цифровизация государственного управления и возрастающая неопределённость внешней среды требуют пересмотра существующих моделей управления персоналом в органах государственной власти. В условиях повышенной волатильности социально-экономических процессов и усложнения институциональных требований к эффективности государственного управления особенно остро встаёт вопрос модернизации системы кадрового обеспечения.

Федеральные стратегические документы, включая Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации», а также национальные проекты подчёркивают необходимость перехода от административного управления кадрами к стратегическому, ориентированному на развитие человеческого капитала, рефлексивную адаптацию и результативность.

В условиях стремительных социально-экономических и технологических изменений кадровая политика органов исполнительной власти сталкивается с рядом существенных вызовов. Среди них – рост институциональных рисков, усиливающаяся конкуренция за квалифицированные кадры, усложнение профессиональных требований

к государственным служащим, а также необходимость оперативного реагирования на трансформации внешней среды. Существующие механизмы управления персоналом нередко демонстрируют инерционность, фрагментарность и неспособность обеспечить необходимый уровень гибкости и адаптивности. В практике наблюдается недостаточная согласованность между целями кадровой политики и реализуемыми инструментами, низкий уровень интеграции аналитических подходов в принятии решений, дефицит системной обратной связи, а также ограниченность персонализированных траекторий профессионального развития. Всё это приводит к снижению результативности кадровых процессов, росту транзакционных издержек и ослаблению устойчивости государственных институтов.

Актуальность выбранного предмета исследования обусловлена необходимостью концептуального и практического переосмысления подходов к управлению человеческими ресурсами в государственном секторе. На сегодняшний день традиционные модели кадрового администрирования не соответствуют требованиям времени и не способны обеспечить стратегически ориентированное развитие персонала. Необходим переход к более гибким, адаптивным и рефлексивным формам управления, которые учитывают изменчивость внешней среды, институциональные особенности системы государственной службы и потребности в формировании устойчивого кадрового потенциала.

В теоретическом аспекте рефлексивное управление опирается на синтез положений теории организации, социальной психологии и теории сложных адаптивных систем. Его реализация в государственной службе требует не только институциональных изменений, но и трансформации управленческого менталитета, в рамках которого кадровая функция перестаёт быть вспомогательной и приобретает стратегическую значимость. В этом контексте реализация рефлексивного управления и адаптивной кадровой стратегии выступает актуальным и необходимым направлением развития системы управления человеческими ресурсами в государственном секторе. Эти подходы позволяют органам исполнительной власти не просто реагировать на внешние и внутренние изменения, но и целенаправленно формировать кадровую политику, основанную на принципах анализа, обратной связи, постоянного совершенствования и стратегического прогнозирования. Рефлексивное управление обеспечивает системный мониторинг, критическую переоценку текущих практик и формирование культуры осмысленного принятия решений, в то время как адаптивная кадровая стратегия позволяет гибко настраивать кадровую политику под изменяющиеся потребности, опираясь на данные, компетенции и персонализированные траектории развития сотрудников.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является теоретико-практический анализ механизмов модернизации системы управления организационными изменениями развития персонала в органах государственной власти с акцентом на рефлексивное управление и адаптивные кадровые стратегии в условиях динамичной социально-экономической среды.

Основные задачи исследования:

1. Провести систематизацию современных научных подходов к управлению персоналом в публичном секторе с позиции экономической теории.
2. Выявить институциональные и нормативные ограничения существующих кадровых моделей в органах исполнительной власти.
3. Оценить возможности внедрения рефлексивных и адаптивных методов управления человеческими ресурсами.
4. Определить роль корпоративной культуры и социального капитала в обеспечении устойчивости кадровых трансформаций.
5. Разработать рекомендации по повышению эффективности кадровой политики с учётом требований экономической результативности и стратегической гибкости.

Методы исследования

В рамках настоящего исследования использован комплекс взаимодополняющих методов, соответствующих междисциплинарному характеру темы и обеспечивающих целостный анализ проблематики модернизации системы управления персоналом в органах исполнительной власти. Основу методологического аппарата составили следующие подходы:

1. Институциональный анализ применялся для выявления правовых и организационных ограничений, влияющих на функционирование и трансформацию кадровых механизмов в системе публичного управления. Данный метод позволил оценить эффективность существующих нормативных регуляторов и институтов, регулирующих кадровую политику.

2. Системный подход обеспечил целостное восприятие кадровой системы как совокупности взаимосвязанных элементов (кадровые процессы, управленческие практики, организационная структура), функционирующих в динамичной среде. Использование системного подхода позволило учесть внутренние и внешние факторы, влияющие на устойчивость и адаптивность управления персоналом.

3. Контент-анализ нормативно-правовых актов и стратегических документов позволил выявить ключевые тенденции в развитии государственной кадровой политики, а также определить соответствие между заявленными стратегиями и их реализацией на практике.

4. Рефлексивно-адаптивный подход выступал как метатеоретическая рамка, позволившая осмыслить кадровую систему не как статичную структуру, а как самообучающуюся и развивающуюся организационную модель, способную к самоанализу и корректировке стратегий в условиях неопределённости.

Результаты исследования и их обсуждение

Аналитический обзор современных исследований по управлению человеческими ресурсами в государственных органах исполнительной власти демонстрирует динамичное развитие теоретических и прикладных подходов к кадровому менеджменту. В научной дискуссии всё чаще акцентируется внимание на необходимости интеграции экономико-управленческих механизмов и правового регулирования для повышения адаптивности и эффективности государственных кадровых систем.

В частности, Т. А. Власова [1] и И. В. Волков [2] раскрывают вопросы комплексного анализа кадрового потенциала с акцентом на оценку квалификаций и мотивационных факторов, способствующих повышению продуктивности государственных служащих. Такие учёные, как Б. А. Воронин [3] и Г. Г. Вукович [4] подчёркивают важность внедрения адаптивных моделей управления, позволяющих минимизировать институциональные риски и обеспечивать устойчивость в условиях внешних экономических и политических трансформаций.

Данные А. Я. Кибанова [5] и В. Г. Коноваловой [6] отражают нормативно-правовые основы кадровой политики, включая применение положений Федерального закона Российской Федерации № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» и иных регулятивных актов, направленных на стандартизацию и оптимизацию кадровых процедур. В работах авторов Г. Б. Клейнера [7] и В. С. Сопина [8] рассматривается влияние современных информационных технологий на процессы мониторинга и оценки персонала как критически важные инструменты повышения эффективности.

Особое внимание уделяется исследованию рефлексивного управления и адаптивных стратегий развития человеческого капитала, что находит отражение в публикациях известных авторов Е. М. Широниной [9] и Г. И. Шишлова [10]. Авторы указывают на необходимость формирования кадровых систем, способных к гибкому реагированию на изменения внутренней и внешней среды, что напрямую связано с обеспечением конкурентоспособности государственных институтов в современных социально-экономических условиях.

Следовательно, существующая научная база свидетельствует о необходимости перехода к интегрированным системам кадрового управления, которые учитывают экономические, правовые и организационные аспекты, что и становится основой для формирования новых методических подходов в рамках настоящего исследования.

Современное государственное управление Российской Федерации переживает период институциональных преобразований, связанных с необходимостью повышения эффективности функционирования органов исполнительной власти. Особое внимание уделяется вопросам развития человеческого капитала как ключевого ресурса устойчивого социально-экономического роста. В условиях интенсификации глобальных трансформаций и нарастающей турбулентности внешней среды кадровая политика в системе государственного управления требует трансформации с акцентом на повышенную гибкость и способность к адаптации. Современная парадигма управления персоналом в публичном секторе формируется на стыке теоретико-методологических положений менеджмента, институциональной экономики и социальной психологии. Человеческий капитал при этом трактуется как мультиаспектная экономическая категория, отражающая совокупность профессиональных знаний, практико-ориентированных навыков и управленческих компетенций, обладающих потенциалом создания добавленной стоимости в контексте реализации функций государственного управления. Рефлексивное управление выступает в качестве метауправленческой технологии, обеспечивающей возможность самоорганизации, критической переоценки текущих управленческих стратегий и их оперативной корректировки на основе непрерывного мониторинга и анализа обратной связи. Адаптивная кадровая стратегия, в свою очередь, представляет собой механизм институционального реагирования на экзогенные вызовы и внутренние дисфункции, позволяющий оптимизировать процессы управления человеческими ресурсами с целью минимизации управленческих и институциональных рисков. Кадровая политика в органах исполнительной власти Российской Федерации регулируется следующими основополагающими документами: Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [11]; Указ Президента Российской Федерации от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»; Указ Президента Российской Федерации от 22.01.2024 № 61 «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации»; Стратегия развития государственной кадровой политики в Российской Федерации до 2030 года; Трудовой кодекс Российской Федерации [12]; Концепция реформирования государственной службы Российской Федерации [13]. Нормативные акты определяют правовой статус служащих, механизмы конкурсного отбора, процедуры оценки эффективности деятельности, карьерного роста и профессионального развития.

Реализация рефлексивного управления и адаптивной кадровой стратегии выступает ответом на вызовы времени. Эти подходы обеспечивают устойчивость управленческих решений, способствуют снижению институциональных рисков, повышению профессиональной мобильности, развитию компетенций и улучшению эффективности использования человеческого потенциала. Рефлексивное управление можно определить как управленческую парадигму, основанную на системном анализе деятельности, постоянной обратной связи, а также способности института к самонастройке и переоценке применяемых механизмов. Оно способствует формированию системы непрерывного совершенствования, в которой управленческие решения не являются статичными, а подвержены гибкой корректировке с учётом изменений как внешней среды, так и внутренних факторов. Такой подход позволяет выстраивать культуру осмысленного управления, основанную на принципах доказательности, рациональности и стратегического анализа.

Адаптивная кадровая стратегия, в свою очередь, нацелена на выработку инструментов, способных обеспечить соответствие кадрового состава текущим и прогнозируемым потребностям органов исполнительной власти. Её ключевые

характеристики включают гибкость в процедурах найма и ротации, акцент на управленческие и цифровые компетенции, а также использование данных кадровой аналитики для принятия решений. Адаптивная стратегия позволяет учитывать индивидуальные траектории профессионального развития, снижает риски дефицита квалифицированных специалистов и повышает мобильность кадров внутри системы.

Интеграция этих подходов обеспечивает комплексное обновление модели управления персоналом в государственном секторе. Она позволяет не только повысить результативность кадровой политики, но и усилить институциональную устойчивость, снизить транзакционные издержки, повысить уровень заинтересованности персонала, а также выстроить механизмы стратегического управления человеческим капиталом.

Ключевыми элементами рефлексивного управления являются:

1. Системный мониторинг кадровых процессов, предполагающий регулярный и многогранный анализ таких показателей, как уровень текучести кадров, индекс удовлетворённости государственных служащих условиями труда, эффективность и прозрачность процедур подбора и продвижения персонала. Этот мониторинг должен быть встроен в общую систему оценки результативности деятельности органов исполнительной власти, что обеспечит своевременное выявление отклонений и проблемных зон, требующих управленческого вмешательства.

2. Институционализация механизмов обратной связи, которая выражается не просто в получении формализованных отзывов, но в построении полноценной системы, позволяющей участникам кадрового процесса – от исполнителей до руководителей – высказывать суждения о последствиях управленческих решений, участвовать в выработке предложений по их корректировке. Такая обратная связь обеспечивает двустороннюю рефлексивность, формируя устойчивую культуру вовлечённости и ответственности.

3. Периодическая ревизия и переоценка кадровых стратегий, осуществляемая на основе сопоставления достигнутых результатов с изначально поставленными целями и задачами. Данный элемент особенно важен в условиях высокой изменчивости внешней среды, поскольку позволяет обеспечить адаптивность и актуальность стратегических ориентиров, а также непрерывное совершенствование инструментов управления человеческими ресурсами.

4. Разработка и внедрение стандартов рефлексивного анализа, направленных на системную оценку управленческих практик, касающихся ключевых направлений работы с персоналом, таких как отбор, профессиональное обучение, развитие лидерских компетенций и формирование устойчивой мотивации к службе. Такие стандарты обеспечивают единый методологический подход, позволяют сопоставлять эффективность различных кадровых решений и формируют основу для институционального саморазвития.

Среди ключевых проблем, характерных для системы управления персоналом в органах власти, выделяются: фрагментарность институциональной архитектуры кадровых служб; слабая взаимосвязь между стратегическим планированием и реализацией кадровых функций; недостаточная цифровизация и автоматизация процессов управления трудовыми ресурсами; низкий уровень мотивации персонала и недостаточная степень его заинтересованности.

Рефлексивное управление в кадровой политике предполагает постоянную переоценку применяемых инструментов, методов и результатов на основе анализа внутренних и внешних факторов. Такая система обеспечивает гибкость, снижает транзакционные издержки при реализации реформ и способствует институциональному обновлению.

Основными элементами рефлексивного подхода являются: мониторинг качества реализации кадровой стратегии; обратная связь от сотрудников и руководства; ревизия организационной структуры и функций кадровых подразделений; внедрение механизмов управления изменениями.

Адаптивная стратегия предполагает формирование системы, способной гибко реагировать на изменения социально-экономической, технологической и нормативной среды. Ключевые принципы адаптивной кадровой стратегии: вариативность механизмов найма и ротации кадров; прогнозирование потребностей в профессиональных компетенциях; интеграция кадровой аналитики в процессы стратегического планирования; развитие системы непрерывного обучения.

Одним из практических инструментов адаптации является формирование кадрового резерва и программ наставничества, регулируемых на основе Указа Президента Российской Федерации № 61 [14]. По данным РАНХиГС [15], наставничество в 12 федеральных ведомствах позволило снизить затраты на адаптацию новых сотрудников на 18 %, а уровень успешности их прохождения испытательного срока вырос до 92 %.

Эффективность кадровой политики напрямую влияет на результативность деятельности органов власти, что требует анализа экономической составляющей управления персоналом. Основные показатели эффективности: коэффициент заинтересованности персонала; показатели производительности труда; издержки на набор, обучение и удержание персонала; возврат на инвестиции в человеческий капитал.

Современные инструменты оценки включают HR-метрики, b-баланс управленческой отчётности, модели поведенческой экономики, позволяющие количественно оценивать вклад человеческих ресурсов в выполнение государственных программ. Например, ФНС России в 2023 году начала использовать сбалансированную HR-отчётность, что позволило сопоставить уровень квалификации персонала с результатами деятельности подразделений, обеспечив рост продуктивности на 17 % [16].

К рекомендациям по повышению эффективности кадровой политики с учётом требований экономической результативности и стратегической гибкости можно отнести:

1. Институционализацию механизмов рефлексивного управления в кадровой сфере. Важным направлением является развитие систем мониторинга и внутреннего аудита кадровых процедур в федеральных ведомствах. Применение рефлексивного подхода способствует более обоснованному принятию управленческих решений, снижению рисков и повышению прозрачности кадровой политики. В некоторых структурах для этого используются цифровые инструменты обратной связи, что позволяет оперативно учитывать мнение персонала и корректировать управленческие практики.

2. Цифровую трансформацию HR-инфраструктуры и применение аналитических инструментов. Современные технологии автоматизации кадрового учёта, оценки персонала и прогнозирования кадровых потребностей активно внедряются в органах государственной власти. Использование цифровых платформ и ИИ-решений позволяет оптимизировать процессы подбора, адаптации и развития персонала, а также повышает точность кадрового планирования.

3. Стратегическое формирование кадрового резерва и развитие наставничества. Внедрение программ преемственности и наставничества способствует закреплению молодых специалистов в системе государственной службы, а также повышению качества принимаемых решений за счёт передачи опыта. В ряде ведомств успешно реализуются комплексные модели наставничества, включающие сертификацию наставников и оценку эффективности через систему показателей.

4. Внедрение гибких трудовых моделей и кадровой ротации. Актуальными остаются форматы дистанционной и гибкой занятости, а также механизмы внутренней ротации сотрудников. Эти инструменты позволяют повысить мотивацию персонала, сократить риски выгорания и создать более устойчивую систему профессионального развития. Ротация кадров также способствует развитию универсальных компетенций и снижению зависимости от узкопрофильных специалистов.

5. Концептуализацию мотивационных систем с интеграцией KPI и развитием компетенций. Современные мотивационные модели предполагают сочетание материальных и нематериальных стимулов, а также ориентированы на развитие профессиональных и управленческих компетенций. Использование показателей результативности (KPI),

цифровых систем отслеживания прогресса и поощрение за участие в проектах повышает вовлечённость сотрудников и стимулирует рост производительности.

6. Системную интеграцию кадровой стратегии с институциональной и экономической политикой. Эффективное кадровое планирование должно быть согласовано с общими целями социально-экономического развития и национальными приоритетами. Это обеспечивает целостность стратегического управления и способствует устранению системных барьеров, препятствующих реализации государственных программ.

7. Повышение прозрачности кадровых процессов через публичную отчётность. Открытость и подотчётность кадровой политики укрепляют доверие со стороны граждан и повышают внутреннюю управленческую дисциплину. Публикация ключевых кадровых показателей, таких как текучесть, удовлетворённость, эффективность обучения, служит инструментом общественного контроля и позволяет своевременно выявлять зоны для улучшения.

Выводы

Современные вызовы требуют переосмысления роли кадровой политики как ключевого фактора устойчивости государственной системы. Рефлексивное управление и адаптивная кадровая стратегия позволяют интегрировать в практику государственного управления экономические подходы, нацеленные на повышение эффективности, снижение институциональных рисков и укрепление человеческого капитала. Развитие нормативной базы и институциональной инфраструктуры кадровых служб становится необходимым условием реализации Стратегии социально-экономического развития Российской Федерации. Переход к рефлексивно-адаптивной модели управления персоналом в органах исполнительной власти Российской Федерации представляет собой стратегический ответ на вызовы времени. Такая модель, основанная на экономической целесообразности, гибкости и постоянной самонастройке, позволяет обеспечить институциональную устойчивость, повысить результативность кадровых решений и сформировать современную, профессиональную государственную службу, соответствующую требованиям XXI века. Таким образом, рефлексивно-адаптивный подход представляет собой не просто теоретическую концепцию, а комплексную управленческую технологию, внедрение которой требует политической воли, методологической поддержки, правового регулирования и инвестиций в развитие человеческого капитала как главного актива государственной службы.

Список источников

1. Власова Т. А. Управление персоналом: теория и практика. Москва: Инфра-М, 2020. 320 с.
2. Волков И. В. Стратегии управления человеческими ресурсами. Санкт-Петербург: Питер, 2021. 288 с.
3. Воронин Б. А. Государственная кадровая политика: правовые и организационные аспекты. Москва: Юрайт, 2021. 256 с.
4. Вукович Г. Г., Лиджиев Ю. А. Актуальные вопросы кадровой работы в органах государственного управления // Журнал Научные известия. 2021. № 24. С. 39-42. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-voprosy-kadrovoy-raboty-v-organah-gosudarstvennogo-upravleniya/viewer>.
5. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. Москва: Юнити-Дана, 2021. 398 с.
6. Коновалова В. Г. Государственное управление: теория и практика. Москва: Проспект, 2020. 278 с.
7. Клейнер Г. Б. Стратегическое управление и организационно-экономический механизм. Москва: Эксмо, 2020. 352 с.
8. Сопин В. С. Менеджмент в системе государственного и муниципального управления. Москва: Академия, 2019. 244 с.

9. Широнова Е. М. Социально-психологические аспекты управления персоналом. Москва: Инфра-М, 2022. 230 с.

10. Шишлов Г. И. Организационное развитие и управление человеческим капиталом. Москва: Юрайт, 2020. 312 с.

11. О государственной гражданской службе Российской Федерации: федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 01.01.2024) // Собрание законодательства Рос. Федерации. 2004. № 31.

12. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 01.01.2024) // Собрание законодательства Рос. Федерации. 2002. № 1 (ч. 1).

13. Концепция реформирования системы государственной службы Российской Федерации: утв. указом Президента Российской Федерации от 15 авг. 2001 г. № 1024 // Собрание законодательства Рос. Федерации. 2001. № 34. Ст. 3413.

14. Указ Президента Российской Федерации от 01 февр. 2021 г. № 61 «О кадровом резерве государственной гражданской службы Российской Федерации». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201703020018>.

15. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. Наставничество в системе государственной службы: практика и эффекты внедрения. Москва: РАНХиГС, 2023. 32 с. URL: https://lip.ranepa.ru/upload/lip/nauka/sborniky-nauch-trud/2024/Сборник.%20Наставничество%20в%20управлении,%20экономике,%20образовании%20и%20социальной%20сфере%20тренды%20развития.pdf?utm_source=docviewer.yandex.ru&utm_medium=referral&utm_campaign=docviewer.yandex.ru&utm_referrer=docviewer.yandex.ru.

16. Федеральная налоговая служба Российской Федерации. Отчёт о внедрении HR-метрик и сбалансированной кадровой отчётности за 2023 год. Москва: ФНС России, 2023. URL: https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/2023/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/10m23.pdf.

Информация об авторах

А. С. Волочко – канд. экон. наук, ст. преподаватель кафедры управления персоналом и экономики труда;

А. М. Стадник – канд. гос. упр., доцент, заведующий кафедрой управления персоналом и экономики труда.

Information about the authors

A. S. Volochko – Ph.D. in Economics, Senior Lecturer at the Department of Personnel Management and Labor Economics;

A. M. Stadnik – Ph.D. in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Personnel Management and Labor Economics.

Вклад авторов: 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.

Статья поступила в редакцию 31.05.2025; одобрена после рецензирования 27.06.2025; принята к публикации 28.08.2025.

The article was submitted 31.05.2025; approved after reviewing 27.06.2025; accepted for publication 28.08.2025.