

# Проблемы формирования кадрового потенциала государственной службы в контексте реализации нового государственного менеджмента\*

Е.В. Васильева<sup>1</sup>, М.В. Мирзоян<sup>2</sup>,

Финансовый университет,

Москва, Россия

<sup>1</sup><http://orcid.org/0000-0002-0054-832X>

<sup>2</sup><http://orcid.org/0000-0002-5588-2093>

## Аннотация

**Актуальность.** Мировая практика реформирования системы государственного управления основана на концепции нового государственного менеджмента (или управления) – NPM (New Public Management). В ее основе заложены условия соблюдения прозрачности деятельности государственных служб, перестройки их работы для повышения эффективности и сокращения расходов. Текущая ситуация в области управления государственной службой в России характеризуется рядом проблем.

Цель данного исследования – показать особенности формирования кадрового потенциала, управления знаниями и компетенциями в государственной гражданской службе России. Среди задач исследования выделены следующие: дать анализ текущей ситуации в управлении развитием компетентностного потенциала сотрудников государственной службы на основе опроса государственных служащих и работников подведомственных учреждений; обосновать роль компетентностного подхода как неотъемлемой части системы управления персоналом организации; привести основные этапы формирования кадрового резерва, выделить требования к кандидату на должность государственной службы, эффекты, которые могут быть получены в результате эффективно построенной системы управления программой кадрового резерва государственной службы.

**Методы.** В статье дано описание модели совершенствования управления кадровым резервом государственной службы. Приведен алгоритм оценки соответствия модели компетенций молодого специалиста требованиям рабочего места на основе метода оценки Assessment.

**Результаты.** Разработанная процедура анализа компетенций позволяет избежать ошибок при назначении кандидатов на должность, поднять на совершенно новый уровень систему управления государственной службой. Практика применения компетентностного подхода к формированию кадрового потенциала имеет хорошие результаты в европейских странах и активно применяется российскими инновационными компаниями.

**Перспективы.** Исследование является научной базой для создания нейросетевой модели подбора кадров и управления талантами в решении проектных задач на основе конкретного набора характеристик и компетенций.

**Ключевые слова:** государственный служащий; государственное управление; эффективность государственной службы; компетентностный подход; кадровый резерв; оценка компетенции.

**Для цитирования:** Васильева Е.В., Мирзоян М.В. Проблемы формирования кадрового потенциала государственной службы в контексте реализации нового государственного менеджмента // Управленческие науки. 2017. Т. 7. № 4. С. 80–89.

УДК 351,007

JEL C89

\* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственным заданиям Финансового университета 2015/2016 г. «Технологии анализа соответствия компетенций государственных служащих квалификационным требованиям к должностям государственной службы» и «Анализ лучших зарубежных практик информационного обеспечения реализации государственных функций. Разработка предложений по совершенствованию информационного обеспечения деятельности государственных гражданских служащих», номера государственной регистрации соответственно 115070810114 и АААА-А16-116070610054-7.

# Problems of Public Service Personnel Potential Formation in the Context of New Public Management Realization\*\*

*E.V. Vasileva<sup>1</sup>, M.V. Mirzoyan<sup>2</sup>,*

Financial University,  
Moscow, Russia

<sup>1</sup><http://orcid.org/0000-0002-0054-832X>

<sup>2</sup><http://orcid.org/0000-0002-5588-2093>

## Abstract

**Introduction. Purpose.** The real-world practice of reforming the system of public administration is based on the concept of New Public Management (or Management) – NPM (New Public Management). It is based on the conditions for assuring the transparency of public services, job restructuring to improve the efficiency and reduce costs. The current situation in the field of public service management in Russia is characterized by a number of problems.

The purpose of this study is to show the features of the human resources formation, knowledge and competency management in the state civil service of Russia. The objectives of the study are to analyze the current situation in the management of the development of the competence potential of civil servants based on a survey designed for the civil servants and employees of the subordinate institutions, to justify the role of the competency-based approach as an integral part of the staff management system of the organization, to present the main stages of formation of the personnel reserve, identify the requirements for choosing a candidate for public service positions, the effects that can be achieved as a result of an effectively constructed system for managing the program by the civil service personnel reserve.

**Methods.** The article describes the model for improving the management of the civil service reserve. An algorithm for assessing the young specialist's competency-based model compatibility with the requirements of the workplace on the basis of the Assessment method is presented.

**Results.** The developed procedure for the analysis of competencies allows to avoid mistakes when appointing candidates for a position, and to raise the civil service management system to a completely new level. The practice of applying a competency-based approach to the formation of human resources has shown good results in the European countries, and is actively used by innovative companies in Russia.

**Discussion.** Research is based on the scientific approach for creating a neural network model of recruitment and talent management in solving project tasks based on a specific set of characteristics and competencies.

**Keywords:** civil servant; public administration; civil service efficiency; competency-based approach; personnel reserve; competency assessment.

**For citation:** Vasileva E.V., Mirzoyan M.V. Problems of Public Service Personnel Potential Formation in the Context of New Public Management Realization. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences*, 2017, vol. 7, no. 4, pp. 80–89. (In Russ.).

UDC 351,007

JEL C89

\*\* The article is based on the results of research carried out at the expense of budget funds of the state Financial University tasks in 2015/2016, "Technology analysis matching the competences of civil servants qualification requirements for employment in the public service" and "Analysis of foreign best practices of the state functions implementation. The development of proposals on improvement of civil servants activities' information support", the state registration number is accordingly 115070810114 and AAAA-A16-116070610054-7.

## Введение

В настоящее время государственная служба является важнейшим атрибутом правового государства. Государственная служба — ключевой социальный институт, призванный обеспечивать управленческие функции государства посредством государственных органов. Решая обширный комплекс задач, государственная служба оказывает непосредственное влияние на прочность и целостность государственной власти, а также на ее авторитет. В свою очередь, полноценное функционирование государственной службы возможно только в том случае, если сформирована эффективная и адекватная система управления ею, а точнее ее кадровым потенциалом, так как деятельность любой организации, ее развитие и процветание в основном зависят от людей, работающих в данной структуре.

Сегодня одной из наиболее важных задач, стоящих перед руководством страны, является эффективное ведение государственной гражданской службы в Российской Федерации. В связи со сложившейся мировой экономической обстановкой государство, как никогда, ощущает сильную потребность в качественном и эффективном государственном управлении. Повышение качества управления государственной гражданской службой подразумевает также и эффективное управление персоналом.

## Зарубежный и российский опыт реализации нового государственного менеджмента

Задачи повышения эффективности государственного управления, роста квалификационно-компетентностного уровня работников государственной службы характерны для многих стран, в том числе и для России. Современные подходы к реформированию государственного аппарата и механизмов его функционирования рассматриваются в рамках концепции нового государственного менеджмента (New Public Management, NPM) [1, с. 13–15]. Данная концепция декларирует возможность применимости и адаптации успешных управленческих технологий, используемых в бизнес-среде, к системе государственного управления. Принципы концепции NPM лежат в основе административного реформирования в разных странах. Волна реформ системы государственного управления с середины

80-х гг. XX в., а с начала 90-х гг. прошлого столетия именно в виде самостоятельной концепции NPM охватила буквально весь мир: США, Новую Зеландию, Швецию, Индию, Китай, Монголию и др. С 2000-х гг. в этот список добавилась и Россия, с выходом в 2005 г. распоряжения Правительства Российской Федерации «О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 годах»<sup>1</sup>.

В настоящее время при выполнении задач по реформированию государственного аппарата в нашей стране концепция NPM рассматривается в более широком смысле. Стоит отметить, что в данный момент еще нет четкого описания механизмов управления по результатам, не выделены ключевые показатели, позволяющие проводить мониторинг исполнения государственных функций. В большей степени внимание уделяется оценке качества исполнения государственных функций и недостаточное — повышению эффективности работы самих государственных служащих [2, с. 59–60].

В Федеральном законе от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (в ред. от 29.07.2017), в ст. 4 «Принципы гражданской службы», выделена важность соблюдения требований к профессионализму и компетентности гражданских служащих. Проблема сохранения высокого уровня компетенции кадрового состава государственной службы важна для оперативного и результативного решения задач, диктуемых временем, и приоритетна и критична в условиях перехода к цифровой экономике и цифровому обществу. Возможность компетентностной подготовки кадров зависит от работы с кадровым резервом. При этом стоит учитывать, что из-за неоднородности персонала государственной службы вопросы его управления и развития приобретают особое значение. Государственная служба должна обладать необходимым количеством служащих с определенной квалификацией, имеющих необходимые компетенции в заданный период времени и на перспективу для реализации стратегических целей государства [3].

<sup>1</sup> Концепция административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 годах // распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.10.2005 № 1789-р (в ред. от 10.03.2009). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_law\\_56259/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_law_56259/) (дата обращения: 22.05.2017).

## Оценка текущей ситуации в области управления государственной службой в России

Согласно данным Федеральной службы государственной статистики России<sup>2</sup> число государственных служащих постоянно увеличивается. В частности, за период с 1999 по 2015 г. численность работников государственной гражданской и муниципальной службы Российской Федерации возросла в 1,6 раза. В государственных органах, органах местного самоуправления и избирательных комиссиях муниципальных образований Российской Федерации всего на конец 2015 г. было занято 2176,4 тыс. сотрудников, что в 1,87 раза больше их числа в 2000 г. В федеральных государственных органах в 2015 г. было занято 1434,1 тыс. человек, что в сравнении с 2000 г. больше в 2,75 раза. В государственных органах субъектов Российской Федерации соответственно несли службу 261,9 тыс. чел. (в 1,35 раза больше соответствующих данных 2000 г.).

В процессе исследования авторами был проведен опрос государственных служащих и работников подведомственных учреждений, включая управы и государственное бюджетное учреждение «Жилищник» районов г. Москвы и Московской области, сотрудников федеральных служб, а также некоторых других бюджетных организаций. В общей сложности в рамках исследования было опрошено более 365 государственных служащих, в должности от специалиста до руководителя отдела [4]. Результаты интервьюирования подтвердили выделенные общие проблемы, включая отсутствие четкой стратегии сохранения знания и развития компетентностного потенциала сотрудников государственной службы.

Только 9,52% опрошенных государственных служащих ответили, что профессиональных знаний им вполне хватает в работе, а более 75% в этом уверены не были. 11,44% служащих согласились с тем, что они ощущают нехватку профессиональных знаний при выполнении задач. На *рис. 1, 2* отмечено их отношение к нехватке профессиональных знаний, использованию оценки их труда и информированности о ней.

Большинство респондентов в качестве инструмента оценки высоко оценили аттестацию в качестве эффективного инструмента оценки компетенции государственных служащих (76%). По их мнению, наиболее

значимыми факторами при подборе и выдвижении кадров на руководящую должность в организации являются профессиональные и личные качества, а также опыт работы (60 и 50,5% соответственно). Вместе с тем очень низко оценен авторитет в коллективе (25%) и личное желание (23%).

Надо отметить, что большинство респондентов в качестве инструмента оценки высоко оценило аттестацию (*рис. 3*).

Важным критерием качества оценки соответствия персонала квалификационным требованиям является используемая метрика оценки результатов оценки персонала (*рис. 4*).

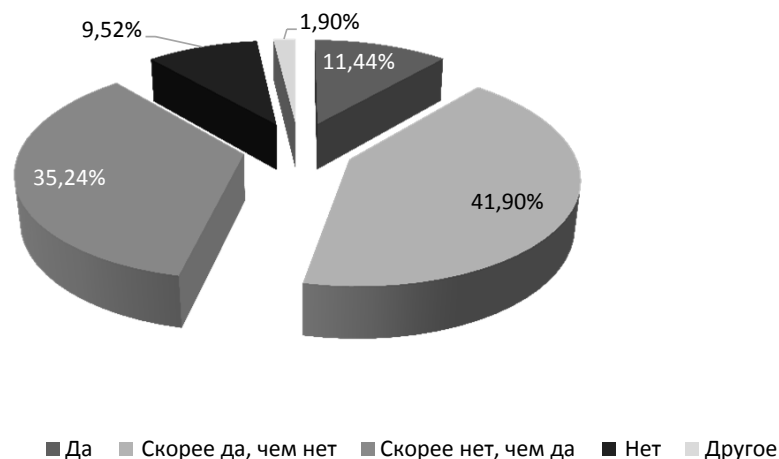
Большинство организаций, анализируемых в исследовании, предпочитают анкетирование, анализ документации соискателей и различные вариации вербальной оценки: интервью, собеседование, дискуссии, а также голосование и балльную оценку (эти сравнительно субъективные способы оценки широко распространены в российской и мировой практике, в том числе в методиках ассесмент-центров). Психологическое и личностное тестирование проводится крайне редко и более характерно для государственных корпораций, чем для государственных ведомств и учреждений.

При выборе курсов повышения квалификации в основном учитываются будущие задачи организации (46,4%) и личные характеристики сотрудников (25%). Именно эти факторы работниками выделены как более значимые, а значит, требуют дальнейшего учета при принятии решения руководителями об обучении персонала. Возможности организации и партнеров по обучению работников считаются не столь важными при выборе образовательных курсов и программ (отмечено в 7% ответов респондентов). Однако почти 17,4% отметили, что ни разу не прошли повышение квалификации или переподготовку. Половина опрошенных ответили, что посещение занятий дополнительного профессионального образования существенно повлияло на качество их работы (49%), более 30% ответили, что повлияло незначительно.

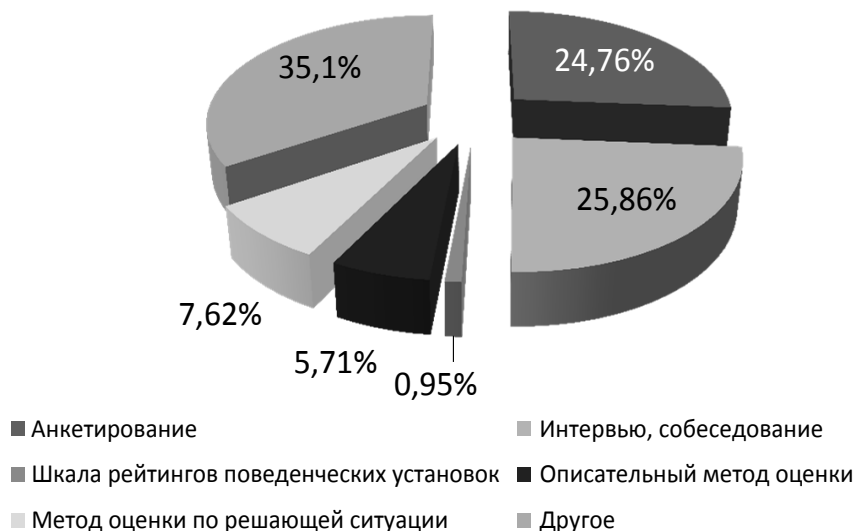
Также в исследовании было выявлено, что чаще всего оценка персонала проводится в случае отбора и подбора персонала (*рис. 5*).

По результатам проведения анкетирования видно, что очень важное значение в управлении кадровым потенциалом государственных гражданских служащих имеет оценка персонала. Она позволяет более конкретно определить соответствие или несоответствие компетенций конкретного сотрудника должностным

<sup>2</sup> Федеральная служба государственной статистики. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/state](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/state) (дата обращения: 01.08.2017).



*Рис. 1 / Fig. 1. Ответы респондентов о достаточности их профессиональных знаний при выполнении государственных функций / Answers of the respondents on the sufficiency of their professional knowledge in the performance of public functions*



*Рис. 2 / Fig. 2. Использование индивидуальных методов оценки труда государственных служащих в организации / The use of individual methods for assessing the work of civil servants in the organization*

требованиям, что в свою очередь дает возможность на более высоком уровне управлять кадровым потенциалом в государственной службе.

### Модель совершенствования управления кадровым резервом государственной службы

Особое значение в планировании карьеры работника организации придается формированию кадрового резерва.

Кадровый резерв, в котором, как правило, сосредоточена «элита» организации — наиболее одаренные

и перспективные сотрудники, занимает важное место в процессах развития организации и при грамотном управлении может служить источником преобразований в ней. Управление процессами развития чрезвычайно сложно, особенно если говорить о развитии персонала. В этом случае речь идет о целенаправленном воздействии на совокупность способностей человека. Объектом для управленческого воздействия являются умения, знания, опыт, интеллект, характер, а также способности к обучению и росту.

Во многих современных работах по управлению персоналом отмечается важность понимания, что

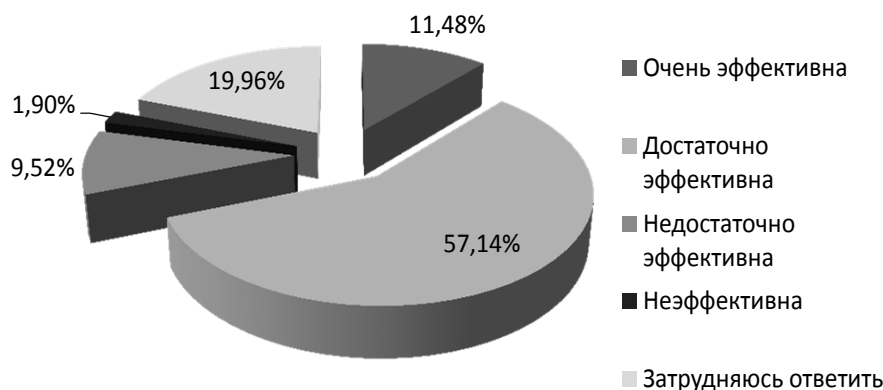


Рис. 3 / Fig. 3. Мнение государственных служащих об эффективности аттестации в организации / The opinion of civil servants on the effectiveness of attestation in the organization

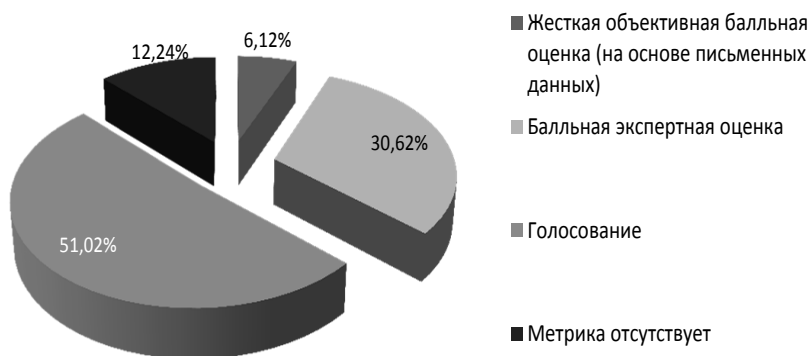


Рис. 4 / Fig. 4. Способы оценки результатов оценки персонала / Methods for assessing the results of staff assessment

для сохранения кадрового потенциала организации необходимо создавать условия подготовки кадрового резерва [5–7]. Современные требования, предъявляемые новыми условиями перехода к цифровому обществу и цифровой экономике в России, определяют спрос на хорошо подготовленный резерв кандидатов на должность, которые способны с помощью информационных технологий в сжатые сроки обеспечить эффективное решение задач с учетом актуальных подходов к организации работы государственных структур и аппарата управления экономикой. Особое значение в планировании карьеры работника организации придается формированию кадрового резерва, готового с точки зрения опыта работы, квалификационных характеристик к замещению специалиста или руководителя на более высокой должности, способного быстро освоить новый участок работы. В этой связи процесс служебного продвижения должен быть управляем, организован и обоснован заранее (как правило, за срок подготовки кадрового резерва, необходимый

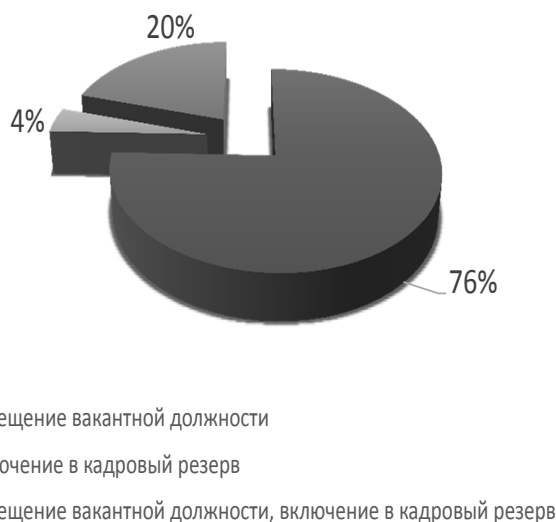


Рис. 5 / Fig. 5. Цели разработки документов для оценки персонала / The objectives of developing documents for staff assessment

для повышения его квалификации с точки зрения нового места работы).

Резервом кадров принято считать формируемую целенаправленно на заданный набор должностей численность специалистов, занятых на своих должностях, но подготавливаемых или уже подготовленных к тому, чтобы по своей компетентности соответствовать требованиям более ответственных должностей [5]. Резерв создается на все должности руководителей всех уровней. План работы с резервом включает определение потребности в кадрах, подбор, оценку и комплектование резерва, дополнительную подготовку и аттестацию на определение готовности претендентов из числа резерва к назначению на должность. Подчеркивается важность тестирования претендентов на их готовность к продвижению по службе с позиции оценки профессиональных навыков, умений управлять коллективом и решать сложные производственные задачи [6, 7]. Также отмечается, что при проведении профессионального отбора необходима проверка соответствия возможностей и взглядов кандидатов условиям и особенностям работы на конкретной должности, их профессионального образования, профессиональных знаний, умений, навыков, профессионально важных качеств и здоровья, опыта работы в государственной или муниципальной службе. Таким образом, можно сделать вывод, что при формировании резерва и проведении его аттестации необходимо точное описание квалификационных характеристик, свойственных определенной должности, которое в настоящее время либо отсутствует, либо имеет ряд несоответствий современным требованиям.

При формировании системы критериев для отбора специалистов на какие-либо должности в первую очередь анализируются профессиональные характеристики кандидатов. Для обеспечения профессионального или личностного развития сотрудников необходимо определить эти характеристики. Набор параметров должен быть выбран для каждой организации исходя из разных мотивов и критериев, однако, как правило, определяются профессиональные компетенции как способность качественно выполнять свою работу по специальности и личностные компетенции как способность быть полезным элементом системы управления, поддерживающим ее целостность.

Корректно разработанная система компетенций и правильно подобранные средства оценки позволяют избежать ошибок при проведении отбора и назначении кандидатов в кадровый резерв. Компетентностный подход стал неотъемлемой частью системы

управления персоналом организации. Очевидным отличием компетентностного подхода в управлении персоналом является переориентация целей управления персоналом от решения оперативных кадровых проблем (например, своевременности обучения сотрудников или замещение руководящих должностей) к задачам более высокого стратегического порядка, выходящим за пределы обычной ответственности службы управления персоналом. Недостаточно просто повысить знания, усовершенствовать навыки, компетенции и поведение сотрудников. Результатом этого должно быть повышение продуктивности труда и организационные изменения, которые повысят конкурентоспособность и эффективность работы организации в целом. Поэтому цели управления персоналом в контексте компетентностного подхода формулируются так, чтобы показать, что данные процессы могут улучшить деятельность организации путем достижения более высоких результатов работы, изменения поведения сотрудников, роста продуктивности и эффективности организации. На первый план выдвигаются необходимость активизации механизмов саморазвития и самоорганизации сотрудников и создание для этого определенной культуры и поддерживающей среды в организации. Так, задачи подбора персонала включают привлечение и отбор кандидатов с акцентом на компетенции и совместимость с культурой организации, поэтому многие организации сегодня на своих сайтах размещают материалы, раскрывающие основные ценности бизнеса, важные положения корпоративной этики и требования к тому, как новые сотрудники должны проявлять себя, чтобы расти и развиваться в данной компании. Оценка и отбор новых сотрудников осуществляется на основе профилей начальных компетенций, позволяющих определить потенциал и возможные области роста в будущем, а по результатам испытательного срока руководители осуществляют оценку с обязательной обратной связью, определяя цели обучения и развития.

Метод оценки персонала, основанный на учете компетенций (*competency based assessment*), уже сегодня применяется множеством российских инновационных компаний, но особенно этот метод популярен за рубежом. Согласно данному методу компетенцию можно рассматривать как сумму знаний (*knowledge*), умений (*know how*) и поведенческих навыков (*behavior*), необходимых «для превосходного качества выполнения работы» [8, с. 21]. В европейских странах основы управления компетенциями уже давно применяются при создании стандартов

для основных профессиональных групп (например, стандарт National Vocational Qualifications, NVQ). В компетентностной модели объединяются методы и подходы оценки профессиональных компетенций, которые используются при подборе персонала. При реализации обучения персонала модель профессиональных компетенций помогает отобрать необходимые программы обучения, формы и методы обучения, а также сформировать сам запрос к обучению. В нашей стране есть передовой опыт использования модели компетенции для управления кадровым потенциалом сотрудников, мотивации персонала, управления талантами и планирования карьеры в крупных компаниях, таких как ПАО Сбербанк (введены компетенции анализа больших данных для большей части сотрудников, не ограничиваясь только подразделением, ответственным за информационные технологии), «Северсталь», «МТС», «Норильский никель», «Диасофт». Несмотря на успешный опыт, следует отметить, что в России компетентностный подход в организации только начинает получать признание. В российской практике на данный момент нет единой утвержденной модели компетенций государственных служащих, которая бы охватывала несколько уровней государственной службы, несмотря на то, что конкретные модели разрабатываются как на территориальном, так и на ведомственном уровнях, можно лишь встретить разнообразные классификации компетенций (или компетентностей). Чаще всего акцент делается на психологической диагностике. Проводя периодическую оценку сотрудника по модели компетенций, как это, например, делается в известной российской компании «Диасофт» — поставщика ИТ-решений для автоматизации банков, в организации формируется четкое представление о том, на какую позицию работник может быть нанят, каким образом должна быть оплачена его работа (при использовании в организации системы стимулирования), как можно определить эффективность работы работника, какое дополнительное обучение ему необходимо и т.д. Использование компетентностного подхода позволяет точнее выбирать стратегии управления персоналом.

Для повышения качества управления кадровым резервом на предприятии важно: определение требований к кадровому резерву; выявление недостатков в управлении кадровым резервом; устранение недостатков в управлении кадровым резервом. Улучшение процесса формирования кадрового резерва на основе модели компетенций проявляется в следующем:

выявление работников с высоким управленческим потенциалом; повышение уровня компетентности резервистов; формирование понимания корпоративного управленческого эталона деятельности; позитивное восприятие работы по оценке и развитию работников; инновационные предложения от персонала организации.

Так, например, входными данными для работы алгоритма оценки соответствия модели компетенций молодого специалиста требованиям рабочего места с применением метода оценки Assessment являются: набор компетенций, которыми обладает соискатель ( $K_1, K_2, \dots, K_m$ ); совокупность всех дисциплин, формирующих одну компетенцию ( $x_1, x_2, \dots, x_n$ ); часы изучения данных дисциплин ( $h_{x_1}, h_{x_2}, \dots, h_{x_n}$ ); итоговые оценки соискателя по дисциплинам ( $O_{x_1}, O_{x_2}, \dots, O_{x_n}$ ).

Каждая профессиональная компетенция формируется на основании изученных дисциплин в рамках процесса обучения. Вклад дисциплины в формирование каждой компетенции является так называемым весовым коэффициентом при расчете оценки соответствия модели компетенций молодого специалиста требованиям рабочего места.

Входными данными для работы алгоритма оценки соответствия модели компетенций соискателя с опытом работы требованиям рабочего места являются: выявленный с помощью тестовых заданий набор компетенций, которыми обладает соискатель ( $K_1, K_2, \dots, K_m$ ); количественная оценка соискателя по каждой компетенции, которой он обладает ( $S^{K_1}, S^{K_2}, \dots, S^{K_m}$ ). Результат данного этапа — количественная оценка соискателя с опытом работы, характеризующая степень соответствия его компетенций предъявляемым требованиям рабочего места.

Реализация обозначенных требований позволила сформировать модель совершенствования управления кадровым резервом на основе компетентностного подхода (рис. б).

Всю систему работы с кадровым резервом необходимо условно разбить на несколько этапов: подготовительный, планирование и формирование кадрового резерва, отбор кандидатов в кадровый резерв на основе модели компетенций, работа с кадровым резервом на основе индивидуального плана развития резервиста, замещение руководящей должности. Внедрение лишь отдельных пунктов данной схемы без последующего построения целостной системы работы с кадровым резервом может не дать ожидаемого эффекта и привести впоследствии как к моральным, так и к материальным потерям.





Рис. 6 / Fig. 6. Модель совершенствования управления кадровым резервом государственной службы / A model for improving the management of the civil service staff reserve

## Заключение

В результате проведенного исследования выявлены проблемные области деятельности государственных гражданских служащих при реализации государственных функций. Это, прежде всего, проблема управления знаниями и сохранения высокого квалификационно-компетентностного уровня сотрудников государственной службы. Проведение регулярной оценки персонала по значимым для организации параметрам необходимо для определения зоны развития персонала, методов обучения, а главное — для формирования методов мотивации к развитию компетенций, необходимых организации в данный момент и в будущем. Но наиболее результативным может стать только развитие компетенций служащего.

Повышение квалификационно-компетентностного уровня государственных служащих приводит к эффективному развитию всей службы в целом

и способности ее быстрой адаптации к изменениям. Особенно остро стоит эта проблема в связи со взрывным характером процессов, связанных с развитием информационных технологий, цифровой трансформации экономики. В этих условиях необходимо решение задачи формирования кадрового резерва, что позволит обеспечить сохранение баланса структуры кадрового потенциала при ротации и мобильности работников внутри организации. В работе рассмотрены основные этапы формирования кадрового резерва, выделены требования к кандидату на должность государственной службы, построена структурная модель совершенствования управления кадровым резервом государственной службы, приведен пример оценки персонала на основе учета компетенций и отмечены эффекты, которые могут быть получены в результате формирования системы управления кадровым резервом государственной службы.

## Литература

1. Неделько С.И., Осташков А.В., Матюкин С.В. и др. Мониторинг государственных и муниципальных услуг в регионе как стратегический инструмент повышения качества регионального управления: опыт, проблемы, рекомендации / под общ. ред. В.В. Маркина, А.В. Осташкова. М.: Экслибрис Пресс, 2008. 321 с.
2. Оболонский А. Бюрократия для XXI века? Модели государственной службы: Россия, США, Англия, Австралия. М.: Дело, 2002. 168 с.
3. Kettl D., Ingraham P., Sanders R., Horner C. Civil Service Reform. Building a Government That Works. Washington, DC, 1996, p. 9.
4. Алтухова Н.Ф., Васильева Е.В., Громова А.А., Славин Б.Б. Ключевые показатели приборной панели государственной службы // Вестник университета (Государственный университет управления). 2016. № 10. С. 10–18.
5. Козина М. Кадровый резерв // Служба кадров и персонал. 2010. № 3. С. 15–18.
6. Харский К.В. Ценностное управление для бизнеса. СПб.: Политехника-Сервис, 2010.
7. Аллин О.Н., Сальникова Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала. М.: Генезис, 2005. 248 с.
8. Бояцис Р. Компетентный менеджер. Модель эффективной работы: пер. с англ. М.: HIPPO, 2008.

## References

1. Nedel'ko S.I., Ostashkov A.V., Matyukin S.V. i dr. Monitoring the state and municipal services in the region as a strategic instrument for improving the quality of regional governance: experience, problems, and recommendations. Under the editorship of V.V. Markin, A.V. Ostashkov. Moscow: Eksklibris Presc Publ., 2008. 321 p. (In Russ.).
2. Obolonskii A. Bureaucracy for the twenty-first century? Models of public administration: Russia, the USA, England and Australia. Moscow: Delo Publ., 2002, 168 p. (In Russ.).
3. Kettl D., Ingraham P., Sanders R., Horner C. Civil Service Reform. Building a Government That Works. Washington, DC, 1996, p. 9.
4. Altukhova N.F., Vasil'eva E.V., Gromova A.A., Slavin B.B. Key dashboard indicators of the public administration. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya) = University Bulletin (State University of Management)*, 2016, no. 10, pp. 10–18. (In Russ.).
5. Kozina M. Personnel reserve. *Sluzhba kadrov i personal = Human Resources and Personnel*, 2010, no. 3, pp. 15–18. (In Russ.).
6. Kharskii K.V. Valuable management for business. St. Petersburg: Politekhnikha-Servis Publ., 2010. (In Russ.).
7. Allin O.N., Sal'nikova N.I. Personnel for effective business. Selection and motivation of staff. Moscow: Genezis Publ., 2005. 248 p. (In Russ.).
8. Boyatsis R. Competent manager. Effective work model: translation from English. Moscow: HIPPO Publ., 2008. (In Russ.).

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Елена Викторовна Васильева** — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Бизнес-информатика», Финансовый университет, Москва, Россия  
evvasileva@fa.ru

**Мариам Валериковна Мирзоян** — аспирантка кафедры «Бизнес-информатика», Финансовый университет, Москва, Россия  
mvmirzoyan@fa.ru

## ABOUT THE AUTHORS

**Elena Viktorovna Vasil'eva** — Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Business Informatics Department, Financial University, Moscow, Russia  
evvasileva@fa.ru

**Mariam Valerikovna Mirzoyan** — PhD student of the Business Informatics Department, Financial University, Moscow, Russia  
mvmirzoyan@fa.ru