
ЭКОНОМИКА ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

MICROECONOMICS AND ECONOMICS OF ENTERPRISES

Вестник Челябинского государственного университета. 2025. № 12 (506). С. 110–121.

Bulletin of Chelyabinsk State University. 2025;(12(506):110-121.

Научная статья

УДК 35.08-057.34

DOI: 10.47475/1994-2796-2025-506-12-110-121

ИНТЕГРИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КАДРОВОЙ РАБОТЫ

Юлия Владимировна Глушко^{1✉}, Елена Рустемовна Вершицкая²

Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского, Симферополь, Россия, glushkoyulia@mail.ru, 0000-0003-3494-3413

Крымский федеральный университет им. В. И. Вернадского, Симферополь, Россия, elena.vershitskaya@gmail.com, 0000-0001-8019-2564

Аннотация. Статья посвящена решению актуальной научно-практической проблемы, находящейся на стыке экономики труда, институциональной экономики и теории управления, — разработке методологии оценки эффективности трудовой деятельности в специфическом контексте государственной службы. Существующие подходы, как правило, заимствованные из корпоративного сектора, сталкиваются с проблемами адаптации к институциональным особенностям публичного администрирования, что приводит к их упрощению или отказу от использования. Цель исследования — преодоление методологической ограниченности существующих систем оценки путем разработки интегрированной модели, адекватной институциональным условиям и задачам государственной службы. В основу исследования положен синтез методологических подходов экономики труда (к оценке человеческого капитала и эффективности трудовой деятельности) и институциональной экономики (к анализу правил и стимулов в рамках специфических институтов). Проведен критический анализ существующих зарубежных и отечественных методик (систем сбалансированных показателей, KPI, компетентностных моделей), выявлены их системные недостатки применительно к государственному сектору. В качестве решения предложена авторская интегрированная модель комплексной оценки (ИМКО), основанная на компетентностно-результативном подходе. Научный вклад работы заключается в развитии теоретических основ и инструментария экономики государственного сектора, а именно — раздела, изучающего эффективность использования человеческих ресурсов в институтах публичной власти. Разработанная модель преодолевает ключевой недостаток предыдущих подходов — разрыв между оценкой результативности (экономическая составляющая) и оценкой компетенций и потенциала (составляющая экономики труда). ИМКО представляет собой не просто очередной оценочный инструмент, а целостный методический продукт, вносящий вклад в экономическую теорию управления персоналом в государственном секторе. Модель позволяет перейти от констатирующей кадровой статистики к проактивной системе управления эффективностью, согласующей индивидуальные цели служащего со стратегическими задачами государственного органа. Реализация модели на практике может способствовать повышению эффективности использования трудовых ресурсов и снижению транзакционных издержек, связанных с принятием кадровых решений в органах публичной власти.

Ключевые слова: государственная гражданская служба, оценка эффективности, интегрированная модель, компетентностно-результативный подход, человеческий капитал

Для цитирования: Глушко Ю. В., Вершицкая Е. Р. Интегрированная модель комплексной оценки государственных гражданских служащих как фактор повышения эффективности кадровой работы // Вестник Челябинского государственного университета. 2025. № 12 (506). С. 110–121. DOI: 10.47475/1994-2796-2025-506-12-110-121

Original article

THE INTEGRATED MODEL FOR COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF CIVIL SERVANTS AS A FACTOR IN ENHANCING PERSONNEL WORK EFFICIENCY

Yulia V. Glushko^{1✉}, Elena R. Vershitskaya²

Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia, glushkoyulia@mail.ru, 0000-0003-3494-3413

Vernadsky Crimean Federal University, Simferopol, Russia, elena.vershitskaya@gmail.com, 0000-0001-8019-2564

Annotation. The article is devoted to solving a topical scientific and practical problem located at the intersection of labor economics, institutional economics and management theory — development of a methodology for assessing the effectiveness of labor activity in the specific context of public service. Existing approaches, usually borrowed from the corporate sector, face problems of adaptation to the institutional features of public administration, which leads to their simplification or refusal to use. The purpose of the study is to overcome the methodological limitations of existing assessment systems by developing an integrated model adequate to the institutional conditions and tasks of the civil service. The study is based on a synthesis of methodological approaches of labor economics (to assessing human capital and labor efficiency) and institutional economics (to analyze rules and incentives within specific institutions). A critical analysis of existing foreign and domestic methods (balanced scorecard systems, KPI, competence models) is carried out, their systemic shortcomings are identified in relation to the public sector. As a solution, the author's integrated model of comprehensive assessment (IMCO) based on the competence-based approach is proposed. The scientific contribution of the work consists in the development of theoretical foundations and tools of public sector economics, namely the section studying the efficiency of human resources use in public authorities. The developed model overcomes the key drawback of previous approaches — the gap between the performance assessment (economic component) and the assessment of competencies and potential (labor economics component). IMCO is not just another assessment tool, but a holistic methodological product that contributes to the economic theory of personnel management in the public sector. The model allows moving from ascertaining personnel statistics to a proactive performance management system that aligns individual employee goals with the strategic objectives of a government agency. The practical implementation of the model can contribute to increasing the efficiency of labor resource use and reducing transaction costs associated with personnel decision-making in public authorities.

Keywords: state civil service, performance assessment, integrated model, competency-based approach, human capital

For citation: Glushko YuV, Vershitskaya ER. The Integrated Model for Comprehensive Assessment of Civil Servants as a Factor in Enhancing Personnel Work Efficiency. *Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2025;(12(506)):110-121. (In Russ.). DOI: 10.47475/1994-2796-2025-506-12-110-121

Введение

Актуальной проблемой современной теории и практики государственного управления является формирование эффективной системы оценки кадровой работы в органах публичной власти. Несмотря на признанную значимость человеческого капитала как ключевого ресурса развития, в настоящее время в научной литературе и практике отсутствует единый методологический подход к оценке эффективности управления персоналом на государственной гражданской службе [1]. Сложность объекта исследования, сочетающего черты публичного администрирования и специфику трудовых отношений в государственном секторе, обуславливает фрагментарность существующих исследований и прикладных разработок.

Эмпирические наблюдения свидетельствуют о наличии разнородных практик оценки на уровне отдельных регионов и ведомств, основанных на различных, зачастую противоречивых, методических принципах и инструментариях анализа кадро-

вого состава и процессов. Данный факт констатирует отсутствие консенсуса в научном сообществе относительно ключевых метрик и системы показателей, адекватно отражающих результативность кадровой работы в специфических условиях государственной службы. На федеральном уровне предпринимаются системные усилия, направленные на преодоление данного методологического вакуума. Так, инициативы Минтруда России по формализации показателей эффективности деятельности кадровых служб и созданию системы мониторинга состояния государственной службы представляют собой важный шаг в направлении стандартизации и систематизации кадровых данных^{1 2}. Эти усилия,

¹ Методика оценки эффективности и результативности профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих, реализующих контрольные (надзорные) функции. М.: Минтруд России, 2024. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/4/1> (дата обращения: 10.08.2025).

² Методический инструментарий по внедрению ком-

обладая несомненной практической ценностью, однако, носят во многом нормативно-прикладной характер и требуют серьезного научного осмысления и теоретического обоснования.

Проведенный анализ существующих подходов позволяет выявить их ключевые системные ограничения:

- Реактивный характер: преобладание констатирующей статистики над аналитическими и прогнозными моделями.

- Методологический редукционизм: сведение комплексной оценки к набору разрозненных количественных индикаторов (KPI), не объединенных в целостную теоретическую структуру.

- Игнорирование институционального контекста: недоучет специфики государственной службы как публично-правового института, что проявляется в некритическом заимствовании корпоративных моделей оценки.

Таким образом, возникает объективная научная и практическая потребность в разработке целостной, методологически выверенной модели оценки, интегрирующей количественные и качественные параметры. Такой подход должен обеспечивать не только констатацию текущего состояния, но и позволяющей осуществлять трендовый анализ, строить прогнозы и формировать обоснованные цели для разработки проактивной кадровой политики на всех уровнях публичной власти.

Материалы и методы исследования

Проблематика оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих находится в фокусе внимания многих исследователей. Теоретические аспекты данной темы разрабатывались в трудах А. Г. Барабашева [2], А. В. Вершицкого [4], Т. В. Зайцевой [6,7] А. И. Турчинова [12], которые заложили фундаментальные основы понимания сущности оценки в системе государственной службы. Методологические подходы к оценке эффективности деятельности государственных служащих представлены в работах Е. И. Васильевой [3], Т. В. Зайцевой [5], Е. В. Масленниковой [12]. Практические аспекты внедрения современных технологий оценки исследовались В. А. Сулемовым [14], Е. А. Литвинцевой [10].

Критический анализ существующих подходов выявляет ряд системных методологических недо-

статков. Ключевым изъяном является имманентная реактивность сложившейся системы сбора кадровой информации, которая осуществляется в отрыве от стратегических целей управления человеческими ресурсами. Собираемые данные носят преимущественно дескриптивный характер и не интегрированы в контур аналитического обеспечения принятия управленческих решений [7].

Наблюдается методологический моноинструментализм: доминирование кадровой статистики при практически полном игнорировании других источников информации, в частности, социологических и социально-психологических методов (анкетирования, глубинных интервью, оценки психометрических показателей). Это существенно обедняет эмпирическую базу исследования и ограничивает возможности многофакторного анализа.

Важным пробелом является отсутствие практики трендового анализа, что не позволяет отслеживать динамику ключевых кадровых показателей во временном разрезе и выявлять устойчивые причинно-следственные связи. Кроме того, система страдает от дефицита верифицированных отраслевых метрик и нормативных бенчмарков, что делает невозможным проведение корректного сравнительного анализа для оценки качественного состояния кадровых процессов (например, является ли определение текучести кадров нормальной для данной категории служащих или выходит за критические пределы).

Указанные ограничения приводят к тому, что собранная информация не трансформируется в знание, пригодное для формирования адекватной и проактивной кадровой политики.

Целью данного исследования является разработка теоретико-методологических основ и практического инструментария для комплексной оценки кадровой работы в органах государственной власти, преодолевающего ограничения существующих подходов.

Методологический аппарат исследования сформирован в соответствии с междисциплинарным характером решаемой научной проблемы. Его основу составляет диалектическое единство теоретических и эмпирических методов познания, интегрированных в рамках системно-деятельностного подхода.

В качестве общенаучного методологического фундамента использовались методы теоретического уровня: научная абстракция, анализ и синтез, индуктивно-дедуктивные процедуры, методы классификации и систематизации. Специальная методология исследования включает:

плексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку). М.: Минтруд России, 2024. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/4/0> (дата обращения: 10.08.2025).

– Сравнительно-правовой анализ для выявления имплицитных и эксплицитных норм, регулирующих оценочную деятельность в системе государственной службы.

– Системный подход, позволивший исследовать объект как комплекс структурных и функциональных элементов, объединенных взаимосвязями.

– Метод экспертных оценок (включая метод дельфи и парных сравнений), примененный для верификации разработанного критериального аппарата и весовых коэффициентов модели.

– Информационно-эмпирическая база исследования структурно дифференцирована на несколько уровней:

– Нормативно-правовой блок: массив законодательных и подзаконных актов федерального и регионального уровня, регламентирующих вопросы оценки государственных служащих и управления кадровым потенциалом.

– Фактологический блок: данные официальной ведомственной статистики, результаты мониторинговых исследований, а также первичные эмпирические данные, полученные авторами.

– Научно-теоретический блок: монографические исследования, материалы научных дискуссий и публикации в рецензируемых отечественных и зарубежных изданиях, отражающие современное состояние разработки проблематики.

– Программно-методический блок: существующие методические рекомендации и корпоративные стандарты оценки, применяемые в органах публичной власти.

Результаты исследования

Сопоставительный анализ теоретических основ кадровой аналитики и эмпирической практики ее применения в системе государственной службы позволяет идентифицировать ключевые векторы развития данной сферы. Результаты исследования свидетельствуют о необходимости реализации следующих первоочередных мер, направленных на формирование научно обоснованной системы управления кадровыми процессами:

– Формализация концептуально-терминологического аппарата. Настоятельно требуется разработка и внедрение унифицированного глоссария, обеспечивающего однозначную интерпретацию ключевых понятий и их взаимосвязей в рамках системы кадровой аналитики [9]. Это создаст методологический фундамент для построения непротиворечивой и операционализируемой системы показателей.

– Трансформация методологического базиса. Архаичные модели, основанные на субъективных

и экспертно-интуитивных оценках, подлежат замещению научно-обоснованным подходом. Его ядро должна составлять система взаимосвязанных метрик, коррелирующих с конкретными кадровыми технологиями и позволяющих осуществлять движение к целевому состоянию кадрового состава на основе доказательных данных [8, 11].

– Разработка инструментария для регуляторов. Ключевые субъекты формирования государственной кадровой политики (Администрация Президента РФ, Аппарат Правительства РФ, Минтруд России) нуждаются в эффективном аналитическом инструментарии. Его назначение — не только диагностика текущего состояния кадровых процессов, но и моделирование управляющих воздействий для перехода от реактивной к проактивной кадровой парадигме.

– Внедрение системы стимулирования и обратной связи. Необходимо создание комплексных мотивационных механизмов для всех акторов кадрового процесса (топ-менеджмент, линейные руководители, кадровые службы, гражданские служащие) [13]. Это требует разработки замкнутого контура обратной связи, обеспечивающего регулярное и своевременное предоставление субъектам управления релевантной кадровой информации для принятия обоснованных решений.

– Институционализация процессов актуализации и бенчмаркинга. Система сбора данных и используемых метрик должна быть динамичной и адаптивной. Ключевыми требованиями являются обеспечение временной и межведомственной сопоставимости показателей, а также их калибровка с учетом лучших отраслевых практик, в том числе негосударственного сектора [15].

Выявленные в ходе исследования недостатки существующей системы оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих обуславливают необходимость разработки качественно нового подхода к данному процессу. Современные реалии государственного управления требуют создания такой модели оценки, которая позволила бы не только объективно измерять результативность служебной деятельности, но и учитывать динамично меняющиеся требования к компетенциям служащих.

В свете вышеизложенного представляется целесообразным предложить интегрированную модель комплексной оценки (ИМКО), основанную на синтезе существующих методологических подходов и инновационных инструментов оценки (рис. 1). Фундаментальным отличием разработанной модели является её многоуровневая структура, позво-

ляющая охватить все значимые аспекты профессиональной служебной деятельности при сохранении простоты и прозрачности процедур оценивания.

Методологической основой ИМКО служит компетентностно-результативный подход, интегрирующий оценку как достигнутых показателей эффективности, так и профессионально-личностного потенциала государственного служащего. Данный подход позволяет преодолеть ограниченность существующих моделей, концентрирующихся преимущественно на количественных показателях деятельности.

Предлагаемая модель строится на следующих базовых принципах:

- системность и комплексность оценки;
- объективность и прозрачность процедур;
- учёт специфики конкретных должностей и подразделений;
- сочетание количественных и качественных методов оценки;
- ориентация на развитие потенциала служащих.

Рисунок 1 иллюстрирует структуру интегрированной модели комплексной оценки (ИМКО), которая состоит из трех основных компонентов: оценки результативности (R), оценки профессиональных компетенций (C) и оценки потенциала развития (P). Каждая из этих составляющих взаимосвязана и вносит свой вклад в формирование интегрального показателя эффективности (E). Весовые коэффициенты, указанные в схеме, подчеркивают важность каждой категории в зависимости от специфики должности служащего, что позволяет достичь более точной и объективной оценки служебной деятельности.

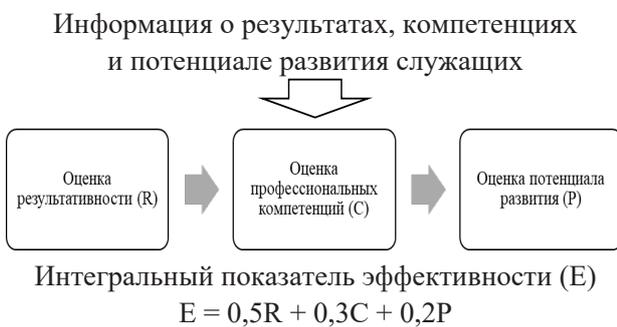


Рис. 1. Структура интегрированной модели комплексной оценки (ИМКО)

Fig. 1. Structure of the Integrated Model of Comprehensive Assessment (IMCA)

Источник: разработано авторами.

Интегральный показатель эффективности (E) рассчитывается по формуле:

$$E = 0,5R + 0,3C + 0,2P$$

При этом особое внимание уделяется дифференциации весовых коэффициентов в зависимости от категории и группы должностей государственной гражданской службы. Для руководящих должностей высшей группы предлагается увеличение веса показателя потенциала развития до 0,3 при соответствующем снижении веса оценки текущей результативности.

Компонент оценки результативности деятельности (R) базируется на системе ключевых показателей эффективности (KPI), адаптированных к специфике государственной службы. В отличие от традиционных подходов, предлагается использовать многоуровневую систему показателей, включающую:

- общественно значимые результаты;
- показатели непосредственных результатов;
- показатели процессов и технологической эффективности.

Принципиально важным является введение в модель механизма учёта степени сложности решаемых задач через систему повышающих коэффициентов, что позволяет более справедливо оценивать деятельность служащих, выполняющих нестандартные или особо важные поручения (таблица 1). Оценка профессиональных компетенций (C) осуществляется на основе разработанной матрицы компетенций, включающей четыре основных кластера:

1. Управленческие компетенции.
2. Профессионально-технические компетенции.
3. Коммуникативные компетенции.
4. Инновационно-аналитические компетенции.

Таблица 1
Table 1

**Повышающие коэффициенты сложности задач
Increasing coefficients of task difficulty**

Характеристика задачи	Коэффициент
Типовая задача	1,0
Задача повышенной сложности	1,2
Нестандартная задача	1,4
Инновационная задача	1,6
Стратегическая задача	1,8

Источник: разработано авторами.

Для каждого кластера разработаны индикаторы проявления компетенций по пятиуровневой шкале, что позволяет более точно определять уровень развития каждой компетенции. Важной особенно-

стью является использование поведенческих индикаторов, которые можно наблюдать и измерять в процессе служебной деятельности.

В таблице 2 представлена матрица профессиональных компетенций, которая включает четыре основных кластера: управленческие, профессионально-технические, коммуникативные и инновационно-аналитические компетенции. Для каждого кластера указаны индикаторы, методы оценки и шкала оценки, что позволяет точно определить уровень развития каждой компетенции. Использование поведенческих индикаторов делает оценку более объективной и связанной с реальными действиями служащих.

Оценка потенциала развития (Р) производится с использованием комплекса методов, включающего:

- анализ динамики профессионального развития;
- оценку готовности к изменениям;
- определение зоны ближайшего развития;
- анализ карьерных устремлений и мотивации.

Существенным нововведением является внедрение системы профессионально-психологического мониторинга, позволяющей отслеживать динамику развития личностно-профессиональных качеств служащего. Данный инструмент особенно важен при формировании кадрового резерва и планировании карьерного продвижения.

Процедура проведения комплексной оценки по предлагаемой модели включает следующие этапы:

1. Подготовительный этап (определение состава оценочной комиссии, подготовка документации).
2. Этап сбора данных (аккумуляция информации по всем компонентам оценки).
3. Аналитический этап (обработка и анализ полученных данных).
4. Экспертно-оценочный этап (работа оценочной комиссии).
5. Заключительный этап (формирование итогового заключения и рекомендаций) (табл. 3).

Предлагаемая таблица 3 описывает этапы проведения комплексной оценки по интегрированной

Таблица 2
Table 2

Матрица профессиональных компетенций
Matrix of professional competencies

Кластер компетенций	Индикаторы	Методы оценки	Шкала оценки
Управленческие компетенции	Лидерство, управление командой	Оценка 360 градусов, интервью	1-5 (от низкого до высокого)
Профессионально-технические компетенции	Знания в области, навыки работы с инструментами	Тестирование, практические задания	1-5 (от низкого до высокого)
Коммуникативные компетенции	Умение вести переговоры, активное слушание	Оценка наблюдателя, ролевые игры	1-5 (от низкого до высокого)
Инновационно-аналитические компетенции	Способность к анализу данных, креативность	Проектные работы, кейс-метод	1-5 (от низкого до высокого)

Источник: разработано авторами.

Таблица 3
Table 3

Процедура проведения комплексной оценки
Procedure for conducting a comprehensive assessment

Этап	Временные рамки	Ответственные лица	Требуемые ресурсы	Документационное обеспечение
Подготовительный этап	1-2 месяца	HR-отдел	Нормативные документы	Положение об оценке, документы для комиссии
Этап сбора данных	1-2 месяца	Оценочная комиссия	Инструменты для сбора данных	Формы для сбора информации
Аналитический этап	2-4 недели	Аналитическая группа	Программное обеспечение	Отчеты об анализе данных
Экспертно-оценочный этап	1-2 недели	Оценочная комиссия	Специалисты для оценки	Протоколы заседаний комиссии
Заключительный этап	1 неделя	HR-отдел, оценочная комиссия	Итоговые отчеты	Заключение и рекомендации

Источник: разработано авторами.

Таблица 4
Table 4Методы оценки потенциала развития
Methods for assessing development potential

Метод	Назначение	Периодичность	Ответственные
Анализ динамики профессионального развития	Определение прогресса служащего	Каждые 6 месяцев	HR-отдел
Оценка готовности к изменениям	Выявление уровня адаптивности	Каждые 6 месяцев	Оценочная комиссия
Определение зоны ближайшего развития	Формирование индивидуальных планов развития	Каждые 6 месяцев	Оценочная комиссия
Анализ карьерных устремлений и мотивации	Определение карьерных целей служащего	Каждый год	HR-отдел

Источник: разработано авторами.

модели ИМКО. Для каждого этапа указаны временные рамки, ответственные лица, требуемые ресурсы и необходимая документация, что позволяет четко организовать процесс оценки, минимизируя риски и обеспечивая его прозрачность и объективность. Каждый этап играет важную роль в формировании итогового заключения и рекомендаций по развитию служащих.

Особое внимание в модели уделяется механизмам обеспечения объективности оценки. В частности, предусматривается обязательное использование метода перекрестной оценки, когда итоговый результат формируется на основе мнений различных субъектов оценки: непосредственного руководителя, коллег, представителей кадровой службы и независимых экспертов.

В таблице 4 представлены методы оценки потенциала развития служащих, которые включают анализ динамики профессионального развития, оценку готовности к изменениям, определение зоны ближайшего развития и анализ карьерных устремлений. Каждый метод имеет свое назначение, периодичность использования и ответственных лиц, что позволяет систематически отслеживать и поддерживать развитие служащих, обеспечивая их карьерный рост и удовлетворенность работой.

Важным элементом модели является система весовых коэффициентов, позволяющая учитывать значимость различных показателей в зависимости от специфики конкретной должности. Коэффициенты определяются на основе экспертных оценок и регулярно актуализируются с учетом изменения приоритетов государственного управления (табл. 5).

В целях повышения эффективности применения модели предусмотрена система методической поддержки, включающая: подробные методические рекомендации по проведению оценки; типовые

формы документов; программу обучения членов оценочных комиссий; базу лучших практик проведения оценки.

Таблица 5
Table 5Матрица дифференциации весовых коэффициентов по категориям должностей
Differentiation matrix of weighting coefficients by job categories

Категория должности	R (вес)	C (вес)	P (вес)
Руководители высшей группы	0,4	0,3	0,3
Руководители главной группы	0,45	0,3	0,25
Специалисты ведущей группы	0,5	0,3	0,2
Специалисты старшей группы	0,6	0,25	0,15
Обеспечивающие специалисты	0,7	0,2	0,1

Источник: разработано авторами.

Для обеспечения прозрачности процедур оценки разработана специальная форма оценочного листа, содержащая детальное описание всех оцениваемых параметров и критериев выставления баллов, что позволяет минимизировать субъективизм при проведении оценки и обеспечить единообразие подходов к оцениванию (рис. 2).

Общие данные	Показатели результативности	Оценка компетенций
Оценка потенциала	Итоговые значения	Рекомендации

Рис. 2. Форма «Оценочный лист государственного гражданского служащего»

Fig 2. Form "Evaluation sheet of a state civil servant"

Источник: разработано авторами.



Рис.3. Система методической поддержки ИМКО

Fig 3. IMCA Methodological Support System

Источник: разработано авторами.

Рисунок 3 демонстрирует систему методической поддержки, необходимую для эффективного функционирования интегрированной модели комплексной оценки.

Система включает нормативную документацию, программы обучения, информационные ресурсы и консультационную поддержку. Эти элементы обеспечивают системный подход к обучению и подготовке членов оценочных комиссий, а также способствуют повышению общей эффективности процесса оценки и развитию кадрового потенциала.

Существенным преимуществом разработанной модели является её адаптивность к различным условиям применения. Предусмотрена возможность корректировки состава показателей и критериев оценки в зависимости от специфики конкретного государственного органа или подразделения (рис. 4).

Для обеспечения единообразия в применении модели должен быть также разработан классификатор должностей государственной гражданской службы, учитывающий особенности функционала и уровень ответственности, что позволяет более

точно определять требования к компетенциям служащих и критерии оценки их деятельности.

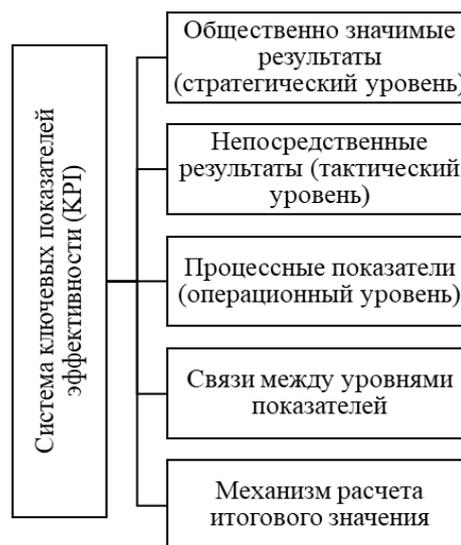


Рис. 4. Система ключевых показателей эффективности (KPI)

Fig 4. Key Performance Indicator (KPI) System

Источник: разработано авторами.

Таблица 6
Table 6

Критерии определения уровня развития компетенций
Criteria for determining the level of competencies development

Уровень	Описание	Поведенческие индикаторы	Баллы
1 (Начальный)	Базовые знания и навыки	Редкое применение знаний	1
2 (Основной)	Уверенное применение в стандартных задачах	Применение знаний в большинстве случаев	2
3 (Продвинутый)	Хорошие знания и опыт	Инициирование проектов, решение сложных задач	3
4 (Эксперт)	Глубокие знания и значительный опыт	Наставничество, разработка стратегий	4
5 (Лидер)	Ведущая роль в своей области	Влияние на решения, внедрение новшеств	5

Источник: разработано авторами.

Таблица 6 содержит критерии для определения уровня развития компетенций служащих по пяти-балльной шкале.

Для каждого уровня приведено описание, поведенческие индикаторы и соответствующее количество баллов.

Такой подход помогает четко обозначить, какие именно действия и достижения служащих соответствуют каждому уровню, что способствует более справедливой и прозрачной оценке их профессиональных качеств.

Для эффективного внедрения ИМКО необходимо обеспечить поэтапную реализацию следующих мероприятий:

1. подготовительный этап (3–6 месяцев):
 - разработка нормативной базы;
 - формирование оценочных комиссий;
 - обучение участников процесса;
 - пилотное тестирование на малых группах.
2. основной этап внедрения (6–12 месяцев):
 - масштабирование на все подразделения;
 - отладка процессов;
 - сбор обратной связи;
 - корректировка методики.
3. этап совершенствования (постоянно):
 - мониторинг эффективности;
 - актуализация показателей;
 - развитие инструментария;
 - обмен лучшими практиками.

Особое внимание следует уделить следующим аспектам:

1. Обеспечение информационной поддержки:
 - создание специализированного портала;
 - разработка обучающих материалов;
 - формирование базы знаний;
 - организация консультационной поддержки.
2. Механизмы контроля качества оценки:
 - внутренний аудит процедур;

- независимая экспертиза результатов;
- анализ статистических отклонений;
- система апелляций.

3. Интеграция с кадровыми процессами:

- связь с системой оплаты труда;
- планирование карьерного роста;
- формирование кадрового резерва;
- организация обучения и развития.

Важным аспектом является интеграция результатов оценки с системой мотивации и профессионального развития государственных служащих. По итогам оценки формируются индивидуальные планы развития, учитывающие выявленные зоны роста и карьерные перспективы служащего (рис. 5).



Рис. 5. Форма «Индивидуальный план развития по результатам оценки»

Fig. 5. Form “Individual development plan based on assessment results”

Источник: разработано авторами.

Модель предусматривает возможность автоматизации процессов сбора и обработки данных с использованием специализированного программного обеспечения, что позволяет существенно снизить трудозатраты на проведение оценки и повысить точность расчетов. Для мониторинга эффективности применения модели разработана система показателей, позволяющих оценивать качество проведения оценочных процедур и их влияние на

Показатели эффективности внедрения ИМКО
Performance indicators of IMCA implementation

Показатель	Методика расчета	Целевое значение	Периодичность оценки
Уровень удовлетворенности служащих	Анкеты и опросы	80% и выше	Каждый год
Количество проведенных оценок	Подсчет по записям в системе	100%	Каждый квартал
Процент повышения результативности	Сравнительный анализ КРП до и после	10% и выше	Каждые 6 месяцев
Количество завершенных индивидуальных планов развития	Подсчет по записям	90% и выше	Каждый год

Источник: разработано авторами.

повышение результативности государственной службы в целом. В таблице 7 представлены показатели эффективности внедрения модели ИМКО, включая методы расчета, целевые значения и периодичность оценки.

Эти показатели позволяют отслеживать уровень удовлетворенности служащих, количество проведенных оценок, процент повышения результативности и завершенных индивидуальных планов развития. Системный подход к мониторингу эффективности внедрения модели помогает корректировать процессы и добиваться повышения результативности государственной службы.

Заключение

Совершенствование системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих является многоступенчатым процессом, требующим комплексного подхода и внедрения инновацион-

ных решений. Разработка интегрированной модели, внедрение новых технологий и механизмов повышения объективности и прозрачности создадут условия для более эффективного функционирования системы государственной службы. Это, в свою очередь, будет способствовать не только повышению результативности работы государственных органов, но и улучшению качества предоставляемых услуг населению, что является одним из ключевых аспектов современного государственного управления. Разработанная интегрированная модель комплексной оценки представляет собой целостный инструментарий, позволяющий объективно и всесторонне оценивать профессиональную служебную деятельность государственных гражданских служащих с учетом современных требований и перспективных задач государственного управления.

Список источников

1. Ахчиев И. М., Агеева Е. А. Анализ состояния и перспектив развития кадровых резервов в публичном управлении (на примере успешных практик СКФО) // Вестник экспертного совета. 2022. № 1 (28). С. 28–44.
2. Барабашев А. Г. Международный опыт реформирования систем государственной службы // Государственная служба. 2023. № 5. С. 71–85.
3. Васильева Е. И. Современные подходы к оценке профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 1. С. 178–196.
4. Вершицкий А. В., Самохина А. Е. Анализ эффективности системы государственной службы Российской Федерации и Республики Крым // Экономика и предпринимательство. 2023. № 8(157). С. 91–95.
5. Граждан В. Д. Государственная гражданская служба : учебник для вузов. М. : Изд-во Юрайт, 2021. 468 с.
6. Зайцева Т. В. Квалификационный и компетентностный подходы на государственной гражданской службе: квалификация как базис, компетенция как цель // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 107. С. 206–222.
7. Зайцева Т. В. Профессиональное выгорание государственных служащих // Вопросы психологии. 2023. № 3. С. 67–82.

8. Каневский А. А., Вершицкая Е. Р. Совершенствование системы конкурсных процедур при поступлении на государственную гражданскую службу в России как инструмент повышения качества принятия, исполнения и организационного обеспечения государственных решений // Экономика, менеджмент, сервис: современные проблемы и перспективы : Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 14–15 ноября 2022 года / Редколлегия: Е.В. Яковлева (отв. ред.) [и др.]. Омск: Омский государственный технический университет, 2022. С. 525–529.
9. Катунькина Т. А., Вершицкая Е. Р. Понятийная характеристика профессиональной компетентности государственных гражданских служащих // Оптимизация системы государственного и муниципального управления Республики Крым : сборник материалов межрегионального круглого стола, Симферополь, 24 января 2024 года. Симферополь, 2024. С. 259–263.
10. Литвинцева Е. А. Административные процедуры в системе государственной службы // Административное право и процесс. 2023. № 5. С. 67–82.
11. Ломоносова Я. Г. Современные подходы к управлению карьерой и профессионально-должностным продвижением в системе государственной службы // Инновации и инвестиции. 2023. № 7. С. 119–122.
12. Масленникова Е. В. Стратегическое управление персоналом государственной службы // Управленческие науки. 2023. № 2. С. 89–104.
13. Пожидаев А. А. Трансформация технологий кадрового менеджмента на государственной службе в условиях цифровизации // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17, № S1.
14. Сулемов В. А. Государственная кадровая политика в современной России: теория, история, новые реалии. М.: РАГС, 2023. 390 с.
15. Турчинов А. И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М.: Флинта, 2023. 287 с.

References

1. Akhtsiev IM, Ageeva EA. Analysis of the state and prospects for the development of personnel reserves in public administration (based on successful practices of the North Caucasus Federal District). *Vestnik ekspertnogo soveta=Bulletin of the Expert Council*. 2022;1(28):28-44. (In Russ.).
2. Barabashev AG. International experience in reforming civil service systems. *Gosudarstvennaya sluzhba=Public Service*. 2023;(5):71-85. (In Russ.).
3. Vasilyeva EI. Modern approaches to assessing the professional performance of state civil servants. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya=Issues of Public and Municipal Administration*. 2023;(1):178-196. (In Russ.).
4. Vershitsky AV, Samokhina AE. Analysis of the effectiveness of the civil service system of the Russian Federation and the Republic of Crimea. *Economica i predprinimatelstvo= Economy and Entrepreneurship*. 2023;8(157):91-95. (In Russ.).
5. Grazhdan VD. *State civil service: a textbook for universities*. Moscow: Yurait Publishing House; 2021. 468 p. (In Russ.).
6. Zaitseva TV. Qualification and competence-based approaches in the state civil service: qualification as a basis, competence as a goal Public administration. *Elektronnyi Buleten=Electronic Bulletin*. 2024;(107):206-222. (In Russ.).
7. Zaitseva TV. Professional burnout of civil servants. *Voprosy Psichologii=Issues of Psychology*. 2023;(3):67-82. (In Russ.).
8. Kanevsky AA, Vershitskaya ER. Improving the system of competitive procedures for admission to the state civil service in Russia as a tool for improving the quality of adoption, execution and organizational support of state decisions. *Ekonomika, menedzhment, servis: sovremennye problemy i perspektivy : Materialy IV Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, Omsk, 14–15 noyabrya 2022 goda / Redkollegiya: E.V. Yakovleva (otv. red.) [i dr.]. Omsk: Omskiy gosudarstvennyy tekhnicheskii universitet=Economy, management, service: current problems and prospects: Proceedings of the IV All-Russian scientific and practical conference, Omsk, 2022 Nov 14-15; Omsk, Russia*. Omsk; 2022. Pp. 525-529. (In Russ.).
9. Katunkina TA, Vershitskaya ER. Conceptual characteristics of professional competence of state civil servants. *Optimizatsiya sistemy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya Respubliki Krym = Optimization of the system of state and municipal administration of the Republic of Crimea: collection of materials of the interregional round table; 2024 Jan 24; Simferopol, Russia*. Simferopol; 2024. Pp. 259-263. (In Russ.)

10. Litvintseva EA. Administrative procedures in the civil service system // *Administrative law and process*. 2023;5:67-82.

11. Lomonosova YaG. Modern approaches to career management and professional advancement in the civil service system. *Innovatsii i investitsii = Innovations and Investments*. 2023;7:119-122. (In Russ.)

12. Maslennikova EV. Strategic personnel management of the civil service. *Upravlencheskiye nauki = Management Sciences*. 2023;2:89-104. (In Russ.).

13. Pozhidaev AA. Transformation of personnel management technologies in the civil service in the context of digitalization. *Vestnik yevraziyskoy nauki = Bulletin of Eurasian Science*. 2025;1(S1):10. (In Russ.).

14. Sulemov VA. *Gosudarstvennaya kadrovaya politika v sovremennoy Rossii: teoriya, istoriya, novyye realii=State personnel policy in modern Russia: theory, history, new realities*. Moscow, RAGS; 2023. 390 p. (In Russ).

15. Turchinov AI. *Professionalizatsiya i kadrovaya politika: problemy razvitiya teorii i praktiki=Professionalization and personnel policy: problems of development of theory and practice*. Moscow, Flinta; 2023. 287 p. (In Russ).

Информация об авторах

Ю. В. Глушко — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления Института экономики и управления.

Е. Р. Вершицкая — кандидат филологических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления Института экономики и управления.

Information about the author

Yu. V. Glushko — Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management.

E. R. Vershitskaya — Candidate of Philology, Associate Professor, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management.

Статья поступила в редакцию 16.04.2025; одобрена после рецензирования 23.09.2025; принята к публикации 15.12.2025.

The article was submitted 16.04.2025; approved after reviewing 23.09.2025; accepted for publication 15.12.2025.

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

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

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no conflicts of interests.