

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-19-36
УДК 338.24;368.9;616-036.2(045)
JEL M11

Совершенствование системы оценки эффективности и результативности государственного служащего

А.А. Бакулина, Н.А. Завалько, Н.Л. Красюкова

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается актуальная проблема совершенствования системы оценки эффективности и результативности государственных служащих (госслужащих) в контексте развития государственного управления и повышения качества государственных услуг. **Цель** исследования – разработка предложений по модернизации существующей системы оценки госслужащих на основе фундаментального анализа теоретических подходов, отечественной практики и зарубежного опыта. В работе проведен комплексный анализ как основных категорий и подходов, применяемых в данной области, так и существующей нормативно-правовой базы. Исследовано текущее состояние российской системы оценки, выявлены ключевые проблемы: формализм процедур, субъективизм, слабая связь с кадровыми процессами, недостаточная компетентность субъектов оценки, неразвитость информационно-аналитических систем. Изучен передовой зарубежный опыт оценки госслужащих в США, Великобритании, Германии, Франции и Канаде. Предложены основные направления совершенствования – внедрение управления по результатам на основе ключевых показателей эффективности (KPI); развитие компетентностного подхода, цифровизация оценочных процедур, усиление связи результатов оценки с механизмами мотивации. **Методология** исследования базируется на таких научных методах, как анализ и обобщение. Полученные **результаты** могут быть использованы при модернизации системы оценки эффективности госслужащих, разработке нормативных актов и методических документов в данной сфере. **Ключевые слова:** государственная служба; оценка эффективности; результативность; компетентностный подход; управление по результатам; цифровизация; мотивация госслужащих; зарубежный опыт

Для цитирования: Бакулина А.А., Завалько Н.А., Красюкова Н.Л. Совершенствование системы оценки эффективности и результативности государственного служащего. *Управленческие науки = Management sciences*. 2025;15(2):19-36. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-19-36

ORIGINAL PAPER

Improving the System for Evaluating the Efficiency and Performance of Civil Servants

A.A. Bakulina, N.A. Zavalko, N.L. Krasjukova

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

This article addresses the pressing issue of improving the system for evaluating the efficiency and performance of civil servants within the context of public administration development and enhancing the quality of public services. The aim of the study is to develop proposals for modernizing the existing evaluation system for civil servants based on a fundamental analysis of theoretical approaches, domestic practices, and international experience. The work presents a comprehensive analysis of both the key categories and approaches used in this field, as well as the current regulatory and legal framework. The current state of Russia's civil servant evaluation system is examined, revealing key issues such as procedural formalism, subjectivity, weak connection with HR processes, insufficient evaluator competence, and underdeveloped information and analytical systems. Advanced international practices in civil servant evaluation are reviewed, including those in the United States, the United Kingdom, Germany, France, and Canada. The article proposes main directions for improvement: the implementation of results-based management using key performance indicators (KPIs); the development of a competency-based approach; digitalization of evaluation procedures; and strengthening

© Бакулина А.А., Завалько Н.А., Красюкова Н.Л., 2025

the link between evaluation outcomes and motivation mechanisms. The study's **methodology** is grounded in scientific methods such as analysis and synthesis. The **results** can be used in the modernization of the civil servant evaluation system, as well as in the development of legal and methodological documents in this field.

Keywords: civil service; performance evaluation; efficiency; competency-based approach; results-based management; digitalization; motivation of civil servants; international experience

For citation: Bakulina A.A., Zavalko N.A., Krasnyukova N.L. Improving the system for evaluating the efficiency and performance of civil servants. *Upravlencheskie nauki = Management sciences*. 2025;15(2):19-36. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-19-36

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность проблемы совершенствования системы оценки эффективности и результативности государственных служащих (госслужащих) обусловлена динамичным развитием государственного управления и высокими требованиями к качеству предоставляемых государственных услуг в современных условиях. Назрела необходимость системного преобразования механизмов кадрового менеджмента в органах власти с акцентом на повышении объективности и прозрачности процедур аттестации, применении передовых технологий и методик, позволяющих получить комплексное представление о потенциале и достижениях каждого служащего.

Детальное изучение научно-теоретических и практических основ и организации деятельности на государственной службе позволило выявить ключевые тенденции, проблемные зоны и точки роста в данной сфере. Комплексный анализ существующих подходов, инструментария, нормативной базы и лучших зарубежных практик стали надежным фундаментом для разработки предложений по качественному улучшению системы оценивания, способствующих повышению профессионализма и мотивированности кадрового состава государственного аппарата.

Вопросы общественной оценки как основы мотивации госслужащих рассматривали И. С. Щербина, Л. Н. Захарова [1]; М. А. Дробот исследовал педагогическое моделирование и определение результативности формирования социально-правовой позиции будущих госслужащих [2]. Предметом научного интереса Э. Р. Бирюковой стал квалификационный экзамен как способ оценки эффективности деятельности государственного служащего [3], а С. В. Духновский изучал методики оценивания отношения к себе как профессионалу [4].

С развитием цифровизации возникла необходимость более подробного анализа применения современных технологий в системе государственной службы, что стало темой публикации М. В. Рыбаковой и Н. А. Ивановой [5]. В статье Л. А. Жигуна, Д. В. Си-

мутовой нашли отражение вопросы эффективности государственной службы [6], за отправную точку оценки которой авторами принято выделение признаков модернизации системы управления.

Применение цифровых технологий в оценке труда государственных служащих изучали М. А. Кротова, Т. И. Козюбро, А. О. Алимова [7]. По их мнению, при определении результативности процессов управления необходимо учитывать влияние цифровизации на содержание и структуру деятельности работников в данной сфере, поскольку этот фактор может привести к значимым социально-экономическим эффектам.

А. Ю. Брысев, Т. М. Полушкина отмечают, что в России в настоящее время отсутствует механизм проведения аттестации государственных служащих на основе эффективности [8]. Эти ученые обратили внимание на опыт иностранных государств и предложили использовать его в отечественной практике, рекомендовав в качестве основных инструментов оценку и стимулирование труда.

С. Н. Керимова, осуществив сравнительно-правовой анализ проблем института государственной службы в Российской Федерации, США, Великобритании, Франции, Германии, предлагает применение зарубежного опыта в части как совершенствования административного законодательства, регулирующего устройство государственной службы (например, использование в модернизированном виде административных регламентов с конкретными критериями оценки эффективности деятельности государственных служащих), так и создания высшего корпуса государственной службы для разрешения ее проблем и механизмов взаимодействия органов власти и представителей гражданского общества, которые следует ввести в российскую систему функционирования государственных структур [9]. Следуя зарубежной практике, С. Н. Керимова предлагает внедрить в отечественную систему управления оценку работы госслужащих на основе трех компонентов: детального описания результатов выполнения задач, установленных в их индивидуальных

планах развития на год; контроля результатов деятельности согласно соответствующим стандартам и нормативно-правовым актам (НПА); имеющихся комментариев или данных о специфических человеческих факторах.

Изучив перечисленные научные труды, считаем необходимым:

- проанализировать теоретическую базу и нормативно-правовые документы, регламентирующие оценку деятельности госслужащих за последние годы;
- исследовать существующие методики и критерии оценки эффективности государственных служащих в российской практике;
- провести сравнительный анализ отечественного и зарубежного опыта в данной области;
- выявить основные проблемы и недостатки действующей системы оценки через анкетирование госслужащих и анализ статистических данных;
- определить ключевые факторы, влияющие на эффективность работы государственных служащих;
- разработать практические рекомендации по совершенствованию системы оценки с учетом современных управленческих технологий и цифровых решений.

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для комплексного изучения системы оценки эффективности и результативности государственных служащих целесообразно, на наш взгляд, проанализировать основные существующие методики, применяемые в государственных органах; определить ключевые факторы, оказывающие влияние на эффективность работы госслужащих; выявить проблемы, накопившиеся в существующей системе оценки; изучить передовой зарубежный опыт в данной сфере; наметить основные направления совершенствования системы оценки эффективности и результативности государственных служащих с учетом современных управленческих подходов и цифровых технологий.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Теоретические основы оценки эффективности госслужащих

Прежде чем перейти к детальному рассмотрению теоретико-методологических аспектов оценки деятельности госслужащих, следует четко определить содержание таких базовых категорий, как

эффективность и результативность, в контексте профессиональной деятельности в органах власти.

Эффективность традиционно трактуется как соотношение между достигнутыми результатами и затраченными ресурсами. Применительно к госслужбе речь идет об оптимальном использовании кадрового, финансового, материально-технического, информационного и иного обеспечения для максимизации позитивного управленческого воздействия на социально-экономические процессы и решения стратегических задач развития территорий.

Результативность, в свою очередь, характеризует степень осуществления запланированных целей и выполнения установленных показателей, соответствие полученных результатов ожиданиям и потребностям общества. Данный критерий тесно связан с целеполаганием, отражая успешность реализации приоритетных направлений государственной политики, национальных проектов, государственных программ.

Эффективная и результативная деятельность госслужащего предполагает достижение социально-значимых эффектов при минимальном расходовании всех видов ресурсов, что предполагает сочетание высокого профессионализма, инновационного мышления, инициативности и ответственности.

В теории и практике кадрового менеджмента на госслужбе сложился ряд базовых подходов к оценке персонала, различающихся по целевой направленности, методологии и инструментарию:

1. Квалификационный подход, ориентированный на определение степени соответствия служащего замещаемой должности с точки зрения уровня и профиля образования, стажа, навыков и умений. Ключевыми оценочными процедурами выступают аттестация, квалификационный экзамен, конкурсный отбор.

2. Личностно-психологический подход, акцентирующий внимание на диагностике профессионально важных качеств, особенностей мотивации, ценностных установок. Для получения информации используются личностные опросники, психологические тесты, интервью, метод экспертных оценок.

3. Деятельностный (функциональный) подход, предусматривающий анализ содержания и результатов профессиональной деятельности. Проводится декомпозиция функционала должности, оцениваются количественные и качественные параметры исполнения служебных обязанностей, уровень сложности и новизны решаемых задач.

4. Компетентностный подход, активно развивающийся в последние годы и ориентированный на комплексную оценку знаний, умений, профессионально-личностных качеств с учетом специфики замещаемой должности и стратегических целей органа власти. Предполагает применение моделей компетенций, отражающих эталонные требования к служащим различных категорий и групп [10].

Каждый из подходов имеет свою специфику и область применения. На практике целесообразно использовать их комбинацию для получения многомерной и объективной оценки кадрового потенциала.

Вопросы организации оценочной деятельности на государственной службе регулируются целым комплексом нормативных правовых актов федерального и регионального уровня.

Базовым документом выступает Федеральный закон «О государственной гражданской службе РФ» от 27.07.2004 № 79-ФЗ, устанавливающий правовые, организационные и финансово-экономические основы государственной гражданской службы¹. Он определяет порядок поступления, прохождения и прекращения госслужбы, закрепляет основные права и обязанности ее сотрудников, гарантии их правовой и социальной защиты. Закон предусматривает проведение аттестации гражданских служащих в целях определения их соответствия замещаемой должности, а также применение конкурсных процедур при поступлении на службу и формировании кадрового резерва.

Детальный порядок проведения аттестации регламентирует Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации»². Документ определяет цели, задачи, периодичность аттестации, требования к формированию аттестационных комиссий, основные этапы и процедуры оценки, а также «О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим» от 01.02.2005 № 113 (ред. от 01.03.2024)³ [11].

¹ ФЗ от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ». URL: <https://сосновый-бор.78.мвд.рф/document/18041233>

² Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 110 «О проведении аттестации государственных гражданских служащих Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). URL: <https://base.garant.ru/187828/>

³ Указ Президента РФ от 01.02.2005 № 113 (ред. от 01.03.2024) «О порядке присвоения и сохранения классных чинов государственной гражданской службы Российской Федерации федеральным государственным гражданским служащим». URL:

Помимо этого, существует ряд методических инструментов – Методический инструментарий по внедрению системы комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (утвержден Минтрудом РФ)⁴, Методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего⁵ [12].

Органы власти субъектов РФ в рамках установленной компетенции принимают собственные нормативные акты, уточняющие процедуры оценки на региональном уровне. Таким образом, сформирована многоуровневая правовая база, создающая необходимые условия для полноценного функционирования института оценки на государственной службе.

Анализ текущей системы оценки госслужащих

В настоящее время процедуры оценки профессиональной деятельности госслужащих осуществляются посредством таких методов, как:

1. Аттестация. Проводится один раз в три года для определения соответствия гражданского служащего замещаемой должности. Предусматривает оценку его профессиональной служебной деятельности аттестационной комиссией на основе представленных документов и результатов собеседования.

2. Квалификационный экзамен. Устраивается при решении вопроса о присвоении классного чина гражданской службы по инициативе сотрудника не позднее чем через три месяца после дня подачи им письменного заявления. Предусматривает оценку знаний, навыков и умений служащего на заседании комиссии по присвоению классных чинов.

3. Включение в кадровый резерв. Осуществляется по результатам конкурса в целях формирования кадрового состава для замещения должностей гражданской службы. Конкурсная процедура включает тестирование и индивидуальное собеседование.

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51534/69e330f1e987bd708981767347a893d061cad236/

⁴ Методический инструментарий по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку). URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gosslužhba/16/4/0>

⁵ Письмо Минтруда России от 14.06.2016 № 18–1/10/В–3980 «О Методике всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего». URL: <https://legalacts.ru/doc/metodika-vsestoronnei-otsenki-professionalnoi-sluzhebnoi-deyatelnosti-gosudarstvennogo-grazhdanskogo-sluzhashchego/>

4. Ежегодная оценка профессиональной служебной деятельности. Выполняется для определения результативности работы гражданского служащего в отчетном периоде путем сопоставления установленных и достигнутых показателей [13].

Так, в основу действующей системы оценки заложено сочетание различных кадровых технологий, охватывающих ключевые этапы прохождения госслужбы. В то же время практика показывает, что применяемый инструментарий не всегда обеспечивает комплексный и объективный анализ компетенций и результатов деятельности государственных служащих.

Действующая нормативная база предусматривает использование ряда критериев, к числу которых, согласно Методическому инструментарию по внедрению комплексной оценки, относятся (рис. 1):

1. Степень сложности, срочности и качества выполнения работниками заданий руководителя, показатели исполнительской дисциплины.

2. Количество и качество подготовленных проектов служебных документов, других материалов в соответствии с должностными обязанностями и поручениями.

3. Способность в короткие сроки осваивать новые технологические и информационные средства и методы работы.

4. Интенсивность труда: внеурочная деятельность, работа с большими объемами информации и др.

5. Степень самостоятельности при выполнении поставленных задач, способность работать в команде и координировать свои действия.

6. Ответственность, инициативность, креативность и т.д. [14].

Учитываются также индивидуальные показатели, устанавливаемые для каждого служащего в соответствии со спецификой его функциональных обязанностей. В целом предлагаемый набор критериев охватывает ключевые компетенции и параметры профессиональной деятельности, однако на практике их применение осложняется в связи с рядом проблем.

Рисунок 1 иллюстрирует многообразие параметров, по которым проводится оценка эффективности госслужащего. При этом учитываются как количественные результаты работы (объем и сроки ее выполнения), так и качественные характеристики,

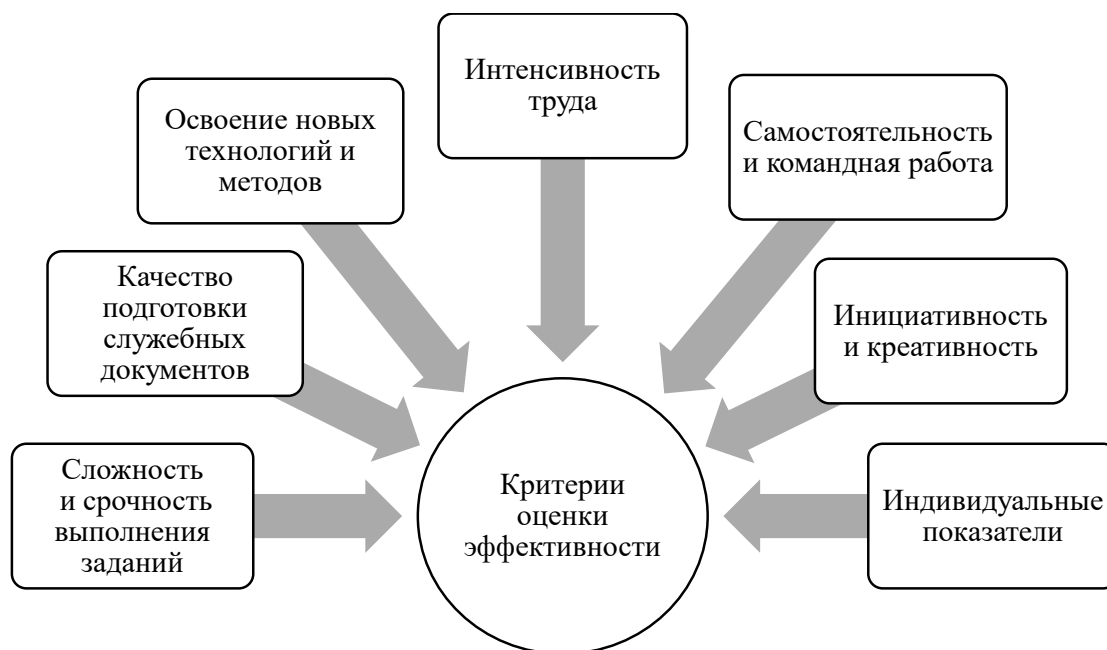


Рис. 1 / Fig. 1. Основные критерии оценки эффективности госслужащих / Key Criteria for Evaluating Civil Servant Efficiency

Источник / Source: разработано авторами по данным Методики всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71358518/> (дата обращения: 10.02.2025) / developed by the author based on the data of the Methodology for a comprehensive assessment of the professional performance of a state civil servant. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71358518/> (accessed on 10.02.2025).

отражающие уровень профессионализма, инновационности, организованности служащего. Важное значение имеют личностные качества — ответственность, коммуникабельность, творческий подход к делу. Одновременно применяются и универсальные, и узконаправленные показатели, связанные со спецификой замещаемой должности.

В то же время нельзя не отметить сложность операционализации и измерения ряда критериев, их подверженность субъективным интерпретациям. Требуется дальнейшая работа по уточнению, конкретизации оценочных параметров, созданию надежного методического инструментария их диагностики.

Несмотря на законодательное закрепление и методическую проработку процедур оценки, на практике выявляется ряд проблем, снижающих потенциал данного института.

Во-первых, преобладание формальных подходов, недостаточный учет содержательных аспектов деятельности. Оценка зачастую основывается на поверхностном анализе документов без глубокого изучения реального вклада служащего в достижение целей органа власти. Фактическое исполнение обязанностей нередко подменяется формальным соответствием должностному регламенту.

Во-вторых, субъективизм и неполная прозрачность оценочных процедур, отсутствие механизмов обратной связи. Решающую роль играет мнение непосредственного руководителя при отсутствии четких и измеримых критериев. Служащие не всегда понимают, по каким параметрам оцениваются их профессионализм и результаты работы.

В-третьих, слабая связь результатов оценки с другими кадровыми процессами. Выводы аттестационных, конкурсных комиссий носят рекомендательный характер и не всегда учитываются при решении вопросов должностного роста, материального стимулирования, ротации кадров, что снижает мотивирующий потенциал оценки.

В-четвертых, недостаточная компетентность и заинтересованность субъектов оценки. Члены комиссий не всегда обладают должной квалификацией в области современных кадровых технологий, навыками применения необходимого инструментария. Рутинный характер процедур приводит к формальному отношению и недооценке роли оценочной деятельности в управлении персоналом госслужбы.

В-пятых, преобладание «одномоментных» оценочных процедур при отсутствии постоянного мо-

нитинга профессиональной деятельности. Оценка часто ограничивается периодом аттестации или конкурса без сопоставления текущих и итоговых результатов, анализа динамики развития компетенций служащего [15].

Следует также отметить неразвитость информационно-аналитических систем, обеспечивающих сбор, обработку и использование данных. Отсутствуют единые стандарты и форматы кадровой информации, затруднена интеграция оценочных процедур в систему электронного кадрового документооборота (рис. 2).

На рис. 2 отображены основные проблемные зоны института оценки в системе государственной службы. Так, формализм, субъективность и фрагментарность препятствуют получению реального представления о профессиональном уровне и потребностях развития госслужащих, а слабая интеграция результатов оценки в процессы карьерного ро-



Рис. 2 / Fig. 2. Основные проблемы системы оценки госслужащих / Major Problems in the Civil Servant Evaluation System

Источник / Source: разработано авторами по данным Минтруда России. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/4/2> (дата обращения: 11.02.2025) / developed by the author based on the data of the Methodology for a comprehensive assessment of the professional performance of a state civil servant. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/4/2> (accessed on 11.02.2025).

ста и материального стимулирования демотивирует персонал и создает условия для недобросовестного отношения к аттестациям и другим подобным мероприятиям. В комплексе все составляющие рис. 2 существенно снижают объективность, действенность и авторитетность оценочных процедур, не позволяя в полной мере раскрыть их потенциал как инструмента управления кадровыми процессами. Требуется комплексная модернизация института оценки с учетом лучшего отечественного и иностранного опыта.

Зарубежный опыт оценки эффективности госслужащих

Сравнительный анализ зарубежных практик оценки результативности и эффективности персонала госслужбы представляет значительный интерес для совершенствования отечественной модели. Следует обратить внимание на опыт следующих стран:

1. США, где действует комплексная система оценки профессиональной служебной деятельности, охватывающая всех федеральных служащих. Законодательно закреплена необходимость разработки для каждой должности индивидуальных планов работы с ключевыми показателями эффективности (KPI), ранжированием целей по приоритетности. Оценка по 5-балльной рейтинговой шкале проводится ежегодно путем сопоставления фактических достижений с запланированными, учитываются количественные и качественные параметры. Результаты влияют на продвижение по службе, распределение премиального фонда, обучение и ротацию кадров.

2. Великобритании, в основе оценки профессионального развития госслужащих которой лежит компетентностная модель. Оценка проводится через ежегодное собеседование с руководителем, где анализируются итоги работы за год и потребности в дальнейшем обучении. Каждому чиновнику устанавливаются задачи на год, определяются целевые показатели исполнения. По итогам оценки формируются индивидуальные планы развития компетенций. Персонал дифференцируется по категориям: лучшие сотрудники, надежные профессионалы и работники с недостаточной эффективностью, нуждающиеся в обучении.

3. Германии. Здесь применяется система оценки, основанная на квалификационных и поведенческих критериях. Учитываются как итоги выполнения

должностных обязанностей, так и личные качества, необходимые для эффективной работы. Используется рейтинговая шкала, позволяющая сравнивать служащих между собой. Непосредственный руководитель оценивает подчиненных по таким критериям, как целеустремленность, компетентность, инициативность, коммуникабельность, готовность к обучению. Такая процедура проводится ежегодно, при повышении в должности и зачислении в кадровый резерв.

4. Франции, где в основе оценки лежит индивидуализированный функциональный подход. Для каждого госслужащего определяются функциональные обязанности, дифференцированные по сложности и приоритетности для органа власти. Оценивается качество и своевременность выполнения заданий, умение применять на практике профессиональные знания и коммуникационные навыки. Особое внимание уделяется оценке руководителей, их лидерских компетенций и способности управлять командой. Результаты определяют размер надбавок и премий, влияют на карьерный рост.

5. Канады с ее интегрированной системой управления эффективностью персонала и определения его оценки, которая носит каскадный характер: цели и задачи органа власти декомпозируются до уровня отдельных подразделений и служащих. Используются модели компетенций, привязанные к видам деятельности и уровням должностей. Применяется широкий спектр методик – KPI, управление по целям, метод «360 градусов». Результаты оценки рассматриваются как основа для диалога руководителя и подчиненного по вопросам результативности и профессионального развития [16].

Лучшие зарубежные практики оценки госслужащих обобщены в табл. 1. Представленные данные говорят о том, что в развитых странах (несмотря на национальную специфику) наблюдаются некоторые общие принципы и тенденции:

- 1) комплексность и регулярность оценки, охват всех категорий служащих;
- 2) ориентация на оценку результатов в сопоставлении с целями и функциями;
- 3) индивидуализация показателей с учетом специфики деятельности;
- 4) сочетание количественных и качественных критериев;
- 5) расширение субъектного состава оценки (непосредственный руководитель, коллеги, подчиненные, внешние эксперты);

Таблица 1 / Table 1

Лучшие зарубежные практики оценки госслужащих / Best International Practices for Evaluating Civil Servants

Страна / Country	Ключевые особенности системы оценки / Key features of the assessment system
США	Законодательно закрепленные индивидуальные KPI
	Ежегодная оценка по 5-балльной шкале
	Влияние результатов на карьеру и премирование
Великобритания	Компетентностный подход
	Ежегодное собеседование с руководителем
	Индивидуальные планы развития
Германия	Сочетание квалификационных и поведенческих критериев
	Сопоставление служащих по рейтингу
	Оценка при продвижении по службе
Франция	Индивидуализированный функциональный подход
	Учет сложности и приоритетности задач
	Акцент на оценку руководителей
Канада	Система управления эффективностью
	Каскадирование целей
	Широкий спектр методов оценки

Источник / Source: разработано авторами по данным [17] / developed by the author based on data from [17].

6) связь результатов с обучением, карьерным ростом, оплатой труда;

7) использование оценки как инструмента мотивации и коммуникации руководителя с подчиненными [18].

Такой опыт целесообразно учитывать в процессе реформирования отечественной кадровой политики на госслужбе. В то же время прямое заимствование зарубежных образцов вряд ли будет эффективно без адаптации к российским институциональным условиям и управленческой культуре.

В последние годы в иностранных государствах получили заметное распространение инновационные методы и технологии оценки госслужащих, направленные на повышение объективности и прогностичности результатов. Заслуживают внимания следующие подходы:

1. Оценка по компетенциям, т.е. разработка для групп должностей профессионально-квалификационных моделей, отражающих требования к знаниям, умениям, личностным качествам. Компетенции ранжируются по степени приоритетно-

сти. Оценка строится как многофакторный анализ качества и динамики овладения компетенциями с использованием психологических тестов, кейсов, интервью.

2. Оценка «360 градусов», предполагающая получение информации о служащем из нескольких источников — от непосредственного руководителя, коллег, подчиненных, а в ряде случаев — внешних клиентов (граждан, представителей бизнеса). Цель — составить многомерный «портрет» служащего исходя из его компетенций и стиля управленческого поведения. Особенно эффективна для оценки руководителей.

3. Ассессмент-центр, в рамках которого оценка строится как комплекс взаимодополняющих испытаний и процедур, моделирующих ключевые аспекты деятельности служащего. Применяются разнообразные ситуационные упражнения, имитационные игры, позволяющие определить профессионально-личностный потенциал. Упор делается на выявление компетенций через поведенческие индикаторы.

4. Проектный подход, в соответствии с которым оценка результативности привязывается к ключевым проектам и программам, реализуемым органом власти. Для руководителей и специалистов устанавливаются цели и показатели, характеризующие их вклад в достижение конечных общественно значимых результатов. Акцент смещается с текущих процессов на стратегически важные направления деятельности.

5. Цифровые методы, предполагающие разработку информационных систем кадрового учета и оценки на базе облачных технологий, Big Data, искусственного интеллекта. Создаются электронные базы данных, агрегирующие информацию о компетенциях, результатах деятельности, потенциале развития служащих. Используются цифровые сервисы диагностики и обратной связи [19].

Инновационные методы ориентированы на получение динамичной, многомерной оценки, интегрирующей актуальное состояние и потенциал развития госслужащего (рис. 3).

Акцент в них делается на увязке индивидуальных компетенций с организационной стратегией, каскадировании целей до уровня личных задач. Инструментарий расширяется за счет интерактивных, игровых и проективных методик. Цифровые решения позволяют перейти от разрозненных «одномоментных» оценочных процедур к формированию постоянно обновляемых информационно-аналитических баз данных, обеспечивающих мониторинг профессионального развития персонала госслужбы.

Анализ лучших зарубежных практик позволяет выделить ряд элементов и подходов, которые могут быть использованы для модернизации отечественной системы оценки госслужащих. Перспективными в данном контексте представляются:

1. Переход к индивидуализированной оценке на основе соотнесения целей и задач органа власти и подразделения с КРІ конкретных должностей и служащих. Это предполагает увязку организационного долгосрочного планирования с индивидуальной стратегией развития в профессиональной сфере.

2. Сочетание оценки результатов и компетенций. Наряду с количественными и качественными достижениями важно анализировать динамику профессионально-личностного развития служащего, его соответствие требованиям к знаниям, умениям, навыкам, личным качествам, а также прогнозировать потенциал дальнейшего роста.

3. Дифференциация критериев и методов оценки в зависимости от категорий и групп должностей, выделение специфических компетенций для руководителей, помощников, специалистов. Компетентностное моделирование требований к должностям позволяет конкретизировать предмет оценки, делать ее более прицельной и содержательной.

4. Расширение методического инструментария оценки, активное использование проективных и имитационных методик, более полно раскрывающих личностно-деловые качества служащих. Реализация современных персонал-технологий (в частности, ассессмента) даст возможность моделировать реальные профессиональные ситуации, выявляя поведенческие реакции и компетенции.

5. Внедрение механизмов обратной связи и консультирования, нацеленных на содействие госслужащим в профессиональной самореализации и развитии. Оценка должна стать не просто констатацией результатов, но отправной точкой для выстраивания персональных траекторий должностного роста и обучения.

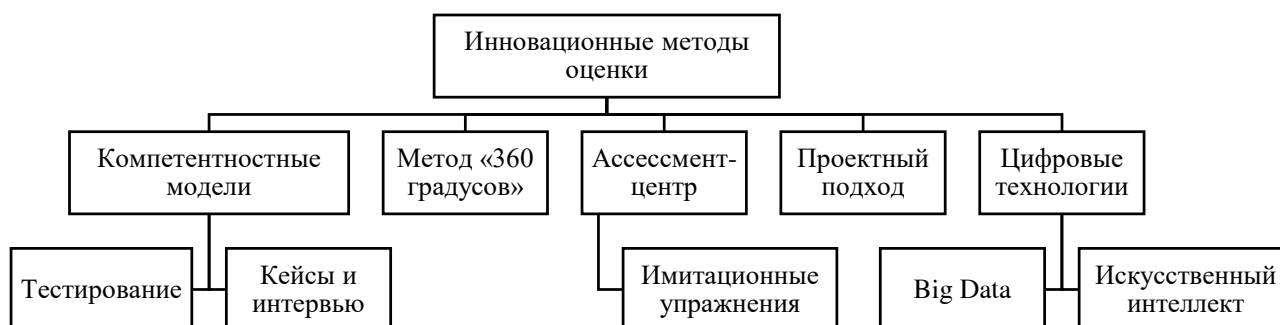


Рис. 3 / Fig. 3. Иновационные методы оценки госслужащих / Innovative Methods of Civil Servants Evaluation

Источник / Source: разработано авторами по данным [20] / developed by the author based on data from [20].

6. Цифровизация оценочных процессов, включая создание электронных сервисов сбора и анализа информации о результативности деятельности, формирование рейтингов и портфолио госслужащих. Интеграция оценочных процедур с информационными системами кадрового учета, программами развития персонала [21].

В то же время, заимствуя зарубежные образцы, важно адаптировать их к социокультурным и институциональным реалиям российского госаппарата. Внедрение инноваций требует изменения управленческого мышления и организационной культуры, готовности руководителей и служащих воспринимать оценку как важный источник профессионального развития, а не сугубо контрольную процедуру. Необходимо учитывать и ресурсные ограничения российской госслужбы, требующие поэтапности и выверенности шагов по модернизации кадровых процессов.

Направления

совершенствования системы оценки

Одним из ключевых направлений развития системы оценки является переход к управлению по результатам на основе каскадирования целей и KPI. Это предусматривает разработку для каждого органа власти стратегической карты целей, отражающей приоритетные направления деятельности в привязке к конечным общественно-значимым результатам. На ее основе осуществляется декомпозиция этих целей до уровня структурных подра-

зделений и отдельных должностей, для которых определяются соответствующие показатели.

KPI представляют собой количественно измеримые индикаторы, позволяющие оценить степень выполнения целей и задач. Каждый из них должен быть конкретным, достижимым, релевантным целям соответствующего уровня. Совокупность KPI образует сбалансированную систему, в которой представлены ключевые аспекты деятельности органа власти и конкретного служащего — результативность, эффективность, качество предоставляемых услуг, удовлетворенность потребителей.

Примерами KPI для руководителей могут служить:

- 1) доля государственных программ, по которым достигнуты запланированные результаты;
- 2) уровень удовлетворенности граждан качеством оказания государственных услуг;
- 3) число контрольно-надзорных мероприятий, по результатам которых выявлены нарушения;
- 4) сокращение сроков предоставления государственных услуг в электронной форме.

Для специалистов показателями могут быть:

- 1) доля документов, подготовленных с соблюдением установленных требований;
- 2) количество подготовленных аналитических материалов, экспертных заключений;
- 3) число своевременно рассмотренных обращений граждан и организаций;
- 4) эффективность освоения средств на реализацию проектов и программ.

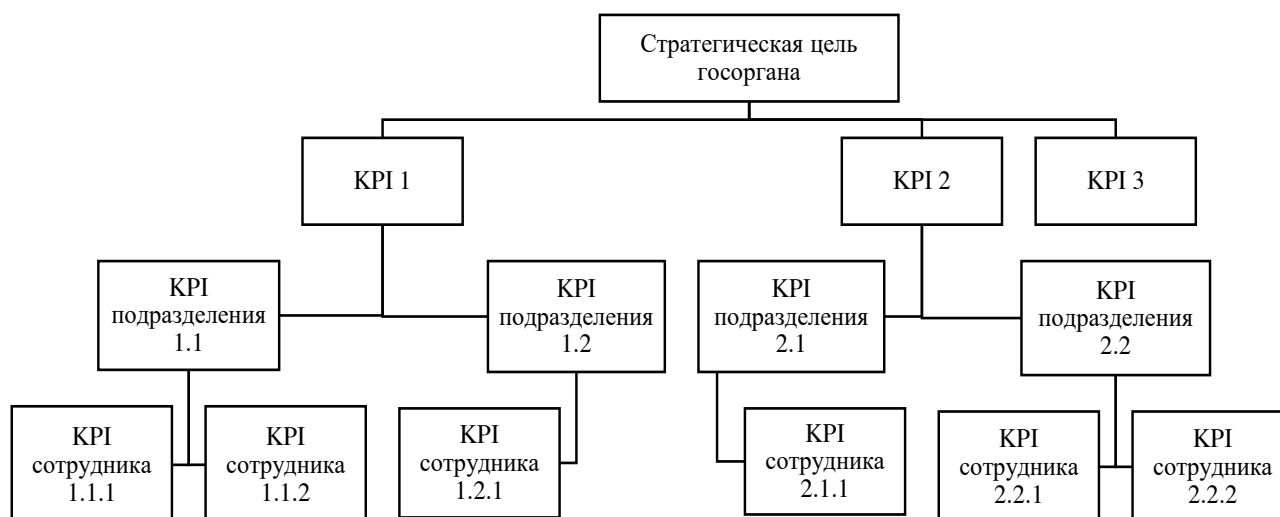


Рис. 4 / Fig. 4. Примерная структура системы KPI госоргана / Example Structure of a KPI System for a Government Agency

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

Примерная структура системы КРІ госоргана представлена на рис. 4.

Важно, чтобы показатели эффективности устанавливались при активном участии служащих, учитывали специфику их функционала. Целесообразно предусмотреть несколько уровней КРІ, соответствующих базовым, повышенным и высоким результатам, что послужит мотивацией на достижение амбициозных целей. Оценку по КРІ следует проводить регулярно, не реже одного раза в полугодие, обсуждая со служащими достигнутые результаты; ее влияние должно распространяться на широкий спектр кадровых решений — премирование, карьерные назначения, зачисление в кадровый резерв, направление на обучение.

Внедрение управления по результатам требует проведения комплексных организационных

изменений, включая регламентацию процесса разработки и оценки выполнения КРІ, обучение руководителей и сотрудников, автоматизацию процессов сбора и анализа данных. Апробация целесообразна в качестве пилотных проектов в органах власти с последующим масштабированием лучших практик.

При компетентностном подходе в оценке внимание акцентируется на совокупности знаний, умений, навыков, личных качеств и поведенческих характеристик, необходимых служащему для эффективного исполнения должностных обязанностей. Основным инструментом выступают модели профессиональных компетенций — комплексные требования к квалификации и личностному потенциалу по должностям различных категорий и профилей.

Таблица 2 / Table 2

**Примерная структура моделей компетенций по категориям должностей /
Sample Structure of Competency Models by Position Categories**

Категория должностей / Job Category	Ключевые компетенции / Key Competencies
Руководители высшего уровня	Стратегическое лидерство
Управление ресурсами	
Принятие решений в условиях неопределенности	
Межведомственные коммуникации	
Инновационность	
Руководители среднего звена	Системная организация деятельности
Управление проектами и изменениями	
Развитие подчиненных	
Мотивирование и вовлечение	
Клиентоориентированность	
Помощники, советники	Экспертно-аналитическая деятельность
Политическая осведомленность	
Навыки эффективной коммуникации	
Гибкость и адаптивность	
Специалисты	Применение профильных знаний и умений
Нормотворчество	
Администрирование процессов	
Работа с данными	
Ориентация на результат	

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

В настоящее время на федеральном уровне меняется базовая модель, включающая системное мышление, стратегическое видение, управление изменениями, руководство командой и др., являющаяся по сути рамочной и нуждающаяся в существенной доработке с учетом функциональной специфики и уровня должностей.

Перспективным видится формирование моделей компетенций для таких типовых должностных групп госслужбы, как:

1. Руководители высшего уровня. К их ключевым компетенциям относятся стратегическое лидерство, управление ресурсами, принятие решений в условиях неопределенности, выстраивание межведомственных коммуникаций, инновационность.

2. Руководители среднего звена, чьими приоритетными компетенциями являются системная организация деятельности, управление проектами и изменениями, развитие подчиненных, мотивирование и вовлечение, клиентоориентированность.

3. Помощники, советники, которые должны обладать такими значимыми компетенциями, как экспертно-аналитическая деятельность, политическая осведомленность, навыки эффективной коммуникации, гибкость и адаптивность.

4. Специалисты, отличающиеся профессионально важными компетенциями, к которым относятся применение профильных знаний и умений, нормотворчество, администрирование процессов, работа с данными, ориентация на результат.

Примерная структура моделей компетенций по категориям должностей представлена в *табл. 2*.

Для каждой компетенции следует определить несколько уровней развития (например, недостаточный, базовый, продвинутый, экспертный), которым соответствуют поведенческие индикаторы. Так, для компетенции «принятие решений в условиях неопределенности» показателем экспертного уровня может служить способность находить нестандартные варианты действий при недостатке информации, брать ответственность за их реализацию. А индикатором базового уровня — умение анализировать ситуацию по известному алгоритму и выбирать решение из имеющихся альтернатив.

Диагностика компетенций должна строиться как многофакторный анализ, сочетающий оценку непосредственного руководителя, результаты тестирования и интервьюирования, решение кейсов и практических заданий. Современные цифровые инструменты позволяют существенно повысить

точность и объективность оценочных процедур, обеспечить визуализацию профилей компетенций.

Результаты оценки целесообразно использовать для построения индивидуальных планов профессионального развития госслужащих, отражающих зоны роста и опережающие направления обучения. В целях обеспечения преемственности и единых подходов важна интеграция компетентностных моделей в систему подбора, адаптации, мотивации персонала госслужбы.

Качественное совершенствование института оценки невозможно без полномасштабной цифровизации кадровых процессов. Внедрение современных баз данных, сервисов и платформ призвано обеспечить:

1. Формирование единого информационного пространства в сфере кадрового учета и делопроизводства, интеграцию данных о персонале, его компетенциях, результативности деятельности, потребностях развития госслужащих.

2. Автоматизацию процессов установления целевых показателей, сбора и верификации отчетных данных об их достижении. Оперативное информирование служащих и руководителей о ходе и результатах выполнения KPI.

3. Перевод в цифровой формат оценочных процедур, включая тестирование, анкетирование, проведение интервью по компетенциям. Применение инструментов удаленной оценки и взаимодействия.

4. Интеллектуальный анализ больших данных о результативности и компетенциях госслужащих, формирование прогностических моделей эффективности, выявление типовых профилей и траекторий профессионального развития.

5. Предоставление руководителям и кадровым службам аналитических сервисов для принятия обоснованных управленческих решений — подбора и расстановки кадров, планирования обучения, прогнозирования кадровых рисков и потребностей.

6. Развитие цифровых коммуникаций между руководителем и подчиненным, включая онлайн-каналы постановки задач, контроля их выполнения, предоставления развивающей обратной связи.

7. Создание цифровых профилей компетенций и достижений госслужащих, обеспечивающих прозрачность результатов оценки, доступность информации для заинтересованных субъектов.

Ключевые направления цифровизации процесса оценки госслужащих отражены на *рис. 5*.



Рис. 5 / Fig. 5. **Ключевые направления цифровизации оценки госслужащих/**
Key Areas for the Digitalization of Civil Servant Evaluation

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

Их реализация требует развития информационно-технологической инфраструктуры органов власти, обеспечения интеграции кадровых баз данных с общегосударственными сервисами и платформами. Ключевым условием цифровой трансформации выступает повышение уровня компетенций руководителей и специалистов кадровых служб в этой области, их готовности использовать аналитические инструменты в оценке и развитии персонала госслужбы.

Важно создать правовые основания для применения данных технологий, сформировать необходимые стандарты и регламенты, обеспечить соблюдение требований информационной безопасности и защиты персональных данных. Апробация цифровых решений целесообразна в рамках пилотных проектов с тщательным анализом их результативности и возможных рисков.

Действенность системы оценки в решающей степени зависит от ее взаимосвязи с механизмами мотивации госслужащих. Важно преодолеть формальный подход, когда результаты оценочных процедур не находят реального отражения в управленческих решениях. Оценка должна стать фундаментом меритократического принципа, способствуя продвижению наиболее компетентных и результативных работников.

Одним из ключевых направлений является обеспечение зависимости оплаты труда (выплаты премий и бонусов) от показателей эффективности и уровня развития профессиональных компетенций. Целесообразно внедрение гибких систем материальной мотивации, предусматривающих фиксированную и переменную части денежного вознаграждения в зависимости от уровня и динамики индивидуальных и групповых результатов. При этом важно обеспечить прозрачность и объективность системы оплаты, ее привязку к общественно-значимым эффектам деятельности.

Следует усилить влияние оценки на должностное продвижение и карьерное развитие госслужащих. При замещении руководящих позиций, включении в кадровый резерв приоритет должен отдаваться кандидатам с высоким личным рейтингом, подтвержденным профессиональными достижениями. Регулярная комплексная оценка должна стать ключевым критерием при определении служебных перспектив сотрудника, его потенциала роста.

Необходима увязка результатов оценки с программами профессионального развития и обучения персонала — важно выстраивать персонифицированные образовательные траектории с учетом вы-

явленных уровня компетентности и зон развития. Получение новых знаний и навыков должно рассматриваться как весомый вклад в повышение личной эффективности, стимулироваться карьерными и материальными бонусами.

Наконец, следует активно задействовать инструменты нематериальной мотивации по результатам оценки. Моральное поощрение лучших сотрудников, публичное признание их заслуг, вовлечение в значимые проекты — все это призвано сформировать позитивный имидж оценки как механизма профессионального роста и самореализации. Тем самым будут созданы мощные стимулы к развитию компетенций и повышению индивидуальной результативности.

Основные направления развития мотивации госслужащих по результатам оценки представлены в табл. 3.

Таким образом, формирование комплексной системы мотивации по результатам оценки требует системных изменений в нормативно-правовой базе и кадровых практиках госслужбы. Необходимо законодательно закрепить принципы меритократии, увязать оценку компетенций и результативности с применением мер материального и нематериального стимулирования. Подзаконные акты и ме-

тодические документы должны конкретизировать алгоритмы и критерии дифференциации кадровых решений в зависимости от оценочных показателей.

Не менее важны организационные усилия по преодолению инерционных ведомственных практик и формированию культуры меритократии. Руководителям всех уровней следует демонстрировать приверженность принципу отбора и продвижения лучших, реально использовать в управлении карьерой подчиненных результаты оценки, разъясняя их связь с возможностями профессионального роста и получения признания заслуг.

ВЫВОДЫ

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд ключевых выводов относительно направлений и механизмов совершенствования системы оценки эффективности и результативности госслужащих в РФ:

1. Действующая модель оценки характеризуется преобладанием формальных процедур при недостаточной содержательности и объективности оценочного инструментария. Требуется переход от определения текущих результатов к комплексному анализу компетенций и потенциала развития госслужащих.

Таблица 3 / Table 3

Основные направления развития мотивации госслужащих по результатам оценки / Main Directions for Enhancing Civil Servant Motivation Based on Evaluation Results

Направления мотивации / Directions of motivation	Ключевые инструменты / Key tools
Материальное стимулирование	Привязка оплаты труда к KPI
	Дифференциация премий и бонусов по результатам оценки
Карьерное развитие	Учет рейтинга и компетенций при продвижении
	Приоритизация лучших кандидатов при отборе в резерв
Профессиональный рост	Построение программ обучения по итогам оценки
	Поощрение за освоение новых компетенций
Нематериальное поощрение	Публичное признание заслуг лучших служащих
	Вовлечение в приоритетные проекты

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

2. Ключевыми ориентирами модернизации должны стать внедрение управления по результатам на основе каскадирования целей и KPI; освоение проектных и компетентностных моделей; расширение набора оценочных процедур и технологий; усиление мотивационных и карьерных эффектов оценки.

3. Принципиальное значение имеет цифровизация оценочной деятельности, создание интегрированных информационно-аналитических систем для сбора, обработки и анализа HR-данных. Предстоит освоить технологии предиктивной аналитики, выявления индивидуальных профилей компетенций и траекторий развития.

4. Результативность оценки в решающей мере зависит от ее интеграции в систему кадрового менеджмента на госслужбе. Важно обеспечить увязку оценочных процедур с технологиями привлечения, отбора, адаптации, развития и удержания высококвалифицированных специалистов.

5. Внедрение новых подходов к оценке требует системных организационных изменений и ресурсного обеспечения. Необходимо усиление аналитических и методических функций кадровых служб, формирование культуры доверия и вовлеченности, развитие инструментов обратной связи и консультирования.

6. Совершенствование института оценки невозможно без создания соответствующей нормативно-правовой базы. Потребуется уточнение положений основных законов о госслужбе, разработка пакета подзаконных актов и методических инструментов, закрепляющих принципы, порядок и процедуры оценочной деятельности.

7. Масштабная перестройка системы оценки должна носить поэтапный характер с опорой на пилотные проекты и механизмы организационного обучения. Важна тщательная проработка и апробация новых подходов, анализ правоприменительной практики, тиражирование лучших образцов в масштабах всего госаппарата.

8. Особую важность имеет политическая воля руководства страны, готовность преодолевать ведомственные барьеры и ресурсные ограничения ради кардинального повышения эффективности и результативности отечественной госслужбы. Предстоит сформировать образ оценки как действенного инструмента профессионального развития и карьерного продвижения.

Решение поставленных задач послужит укреплению меритократических начал в кадровой политике госслужбы, созданию профессионального и компактного корпуса современных управленцев, нацеленных на достижение национальных целей развития. Без качественного пересмотра философии и технологий оценки невозможно культивировать идеи постоянного совершенствования и жизнеспособности госаппарата в условиях динамичных изменений внешней среды.

В силу комплексности и масштабности проблемы требуется дальнейшая интенсификация научных исследований и прикладных разработок в области оценочной деятельности на госслужбе. Особого внимания заслуживают вопросы синхронизации ее инструментария с новейшими достижениями в сфере HR-менеджмента, а также адаптации лучших зарубежных практик оценивания с учетом российской специфики.

Научным и экспертным сообществом должен быть выработан консенсус относительно ключевых параметров целевой модели системы оценки, дорожной карты ее поэтапного внедрения в практику госорганов. Требуется многоплановая информационная и просветительская работа в целях позитивного позиционирования предстоящих реформ среди служащих и общественности.

Только объединение усилий ученых, законодателей, управленцев-практиков, институтов гражданского общества позволит осуществить давно назревшие преобразования института оценки и вывести его на качественно новый уровень, адекватный задачам и вызовам современного этапа развития российского государства.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Щербина И.С., Захарова Л.Н. Общественная оценка как основа мотивации труда государственного служащего. *Научные известия*. 2021;(22):47-51. DOI: 10.34905/PC.2021.61.16.001
2. Дробот М.А. Педагогическое моделирование и оценка результативности формирования социально-правовой позиции будущего государственного служащего. *Вестник Оренбургского государственного университета*. 2023;(1):56-64. DOI: 10.25198/1814-6457-237-56
3. Бирюкова Э.Р. Квалификационный экзамен как способ оценки эффективности деятельности государственного служащего. *Заметки ученого*. 2021;(10):150-153.

4. Духновский С.В. Оценка отношения к себе как профессионалу: описание методики, возможности использования в системе государственной гражданской службы. *Кадровик*. 2021;(7):33-41.
5. Рыбакова М.В., Иванова Н.А. Цифровые технологии в современной системе государственной службы. *Социология*. 2022;(2):271-280.
6. Жигун Л.А., Симутова Д.В. Модернизация системы оценки критериев роста эффективности профессиональной служебной деятельности государственных служащих. *Вестник евразийской науки*. 2021;13(1):26. URL: https://esj.today/PDF/29ECVN_121.pdf
7. Кротова М.А., Козюбро Т.И., Алимова А.О. Применение цифровых технологий в оценке труда государственных служащих. *Вестник Академии знаний*. 2021;47(6):222-227. DOI: 10.24412/2304-6139-2021-6-222-227
8. Брысев А.Ю., Полушкина Т.М. Зарубежный опыт аттестации государственных гражданских служащих. Мат. V Междунар. студент. науч. конф. "Студенческий научный форум — 2013". М.: Российская Академия Естествознания; 2013. URL: <https://scienceforum.ru/2013/article/2013007353> (дата обращения: 15.02.2025).
9. Керимова С.Н. Государственная служба России и зарубежных стран: сравнительно-правовой анализ. *Евразийский Союз Ученых*. 2020;(4-10):29-34. DOI: 10.31618/ESU.2413-9335.2020.10.73.724
10. Лобкова Е.В., Худогова Э.Р. К вопросу об оценке эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих: опыт Красноярскстата. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2024;(3):39-80. DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-3-39-80
11. Коптева Л.А., Борисова Е.М. Основные направления организации работы с кадрами государственных служащих. *Управленческий учет*. 2021;(4-2):345-355.
12. Асриянц К.Г. Система оценки профессиональной пригодности государственных служащих. *Журнал прикладных исследований*. 2022;9(11):731-734. DOI: 10.47576/2712-7516_2022_11_9_731
13. Аверьянов А.А. Оценка профессиональной эффективности государственного служащего. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2023;(1-1):154-156. DOI: 10.24412/2500-1000-2023-1-1-154-156
14. Салахова В.Б., Кидинов А.В. Оценка профессиональных и личностных качеств государственных гражданских служащих. *Ученые записки Российского государственного социального университета*. 2023;22(2):15-26. DOI: 10.17922/2071-5323-2023-22-2-15-26
15. Борщевский Г.А. Социологический портрет высшей бюрократии в России. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Социология*. 2024;24(4):1068-1083. (На англ.). DOI: 10.22363/2313-2272-2024-24-4-1068-1083
16. Майстренко Г.А., Майстренко А.Г. Оценка профессиональной служебной деятельности государственных служащих: зарубежный опыт. *Образование и право*. 2019;(9):286-291.
17. Петрушевская В.В., Дмитриев И.В. Зарубежный опыт оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2022;(3):55-63. DOI: 10.22394/2079-1690-2022-1-3-55-63
18. Самигуллина А.Ф. Оценка профессиональной эффективности государственного служащего. *Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением*. 2023;(3):119-124.
19. Димаева И.А., Знаменский Д.Ю. Зарубежный опыт в системе управления кадрами на государственной гражданской службе и его адаптация в российской практике. *Вестник университета (Государственный университет управления)*. 2020;(9):58-63. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-9-58-63
20. Таиров И. Оценка деятельности государственных гражданских служащих в контексте компетентностного подхода. Взаимодействие науки и общества — путь к инновационному развитию. Междунар. науч.-практ. конф. (Тюмень, 5 декабря 2024г.). Уфа: Аэтерна; 2024:136-146.
21. Анощенков А.В. Сравнительный анализ зарубежного и российского опыта мотивации профессиональной деятельности государственных гражданских служащих. *Молодой ученый*. 2020;(23):355-356.

REFERENCES

1. Shcherbina I.S., Zakharova L.N. Public assessment as the basis for motivating the work of a civil servant. *Nauchnye izvestiya*. 2021;(22):47-51. (In Russ.). DOI: 10.34905 / PC.2021.61.16.001
2. Drobot M.A. Pedagogical modeling and evaluation of the future civil servant socio-legal position formation effectiveness. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta = Orenburg State University Vestnik*. 2023;(1):56-64. (In Russ.). DOI: 10.25198/1814-6457-237-56

3. Biryukova E.R. Qualification exam as a way to assess the effectiveness of activities of a civil servant. *Zametki uchenogo*. 2021;(10):150-153. (In Russ.).
4. Dukhnovskii S.V. Assessing the attitude towards oneself as a professional: description of the methodology, possibilities of use in the state civil service system. *Kadrovik = HR Manager*. 2021;(7):33-41. (In Russ.).
5. Rybakova M.V., Ivanova N.A. Digital technologies in the modern public service system. *Sotsiologiya = Sociology*. 2022;(2):271-280. (In Russ.).
6. Zhigun L.A., Simutova D.V. Modernization of the effectiveness growth criteria assessing system of state civil servants professional activities. *Vestnik evraziiskoi nauki = The Eurasian Scientific Journal*. 2021;12(1):26. URL: https://esj.today/PDF/29ECVN_121.pdf (In Russ.).
7. Krotova M.A., Kozyubro T.I., Alimova A.O. The use of digital technologies in the evaluation of the work of civil servants. *Vestnik Akademii znaniy = Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2021;47(6):222-227. (In Russ.). DOI: 10.24412/2304-6139-2021-6-222-227
8. Brysev A. Yu., Polushkina T.M. Foreign experience in certification of state civil servants. In: Proc. 5th Int. student sci. conf. "Student scientific forum — 2013". Moscow: Russian Academy of Natural History; 2013. URL: <https://scienceforum.ru/2013/article/2013007353> (accessed on 15.02.2025). (In Russ.).
9. Keramova S.N. State service of Russia and foreign countries: Comparative legal analysis. *Evrasiiskii soyuz uchenykh = Eurasian Union of Scientists*. 2020;(4-10):29-34. (In Russ.). DOI: 10.31618/ESU.2413-9335.2020.10.73.724
10. Lobkova E.V., Khudonogova E.R. On the issue of assessing the effectiveness and efficiency of state civil servants: The experience of Krasnoyarskstat. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Public Administration Issues*. 2024;(3):39-80. (In Russ.). DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-3-39-80
11. Kopteva L.A., Borisova E.M. The main directions of the organization of work with the personnel of civil servants. *Upravlencheskii uchet = The Management Accounting Journal*. 2021;(4-2):345-355. (In Russ.).
12. Asriyants K.G. System for assessing the professional suitability of civil servants. *Journal of Applied Research*. 2022;9(11):731-734. (In Russ.). DOI: 10.47576/2712-7516_2022_11_9_731
13. Averyanov A.A. Assessment of professional efficiency of civil servants. *Mezhdunarodnyi zhurnal gumanitarnykh i estestvennykh nauk = International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2023;(1-1):154-156. (In Russ.). DOI: 10.24412/2500-1000-2023-1-1-154-156
14. Salakhova V.B., Kidinov A.V. Assessment of professional and personal qualities of state civil servants. *Uchenye zapiski Rossiiskogo gosudarstvennogo sotsial'nogo universiteta = Scientific Notes of the Russian State Social University*. 2023;22(2):15-26. (In Russ.). DOI: 10.17922/2071-5323-2023-22-2-15-26
15. Borshchevskiy G.A. Sociological portrait of the higher bureaucracy in Russia. *Vestnik Rossiiskogo universiteta družby narodov. Seriya: Sotsiologiya = RUDN Journal of Sociology*. 2024;24(4):1068-1083. DOI: 10.22363/2313-2272-2024-24-4-1068-1083
16. Maistrenko G.A., Maistrenko A.G. Evaluation of professional official activities of public servants: Foreign experience. *Obrazovanie i pravo = Education and Law*. 2019;(9):286-291. (In Russ.).
17. Petrushevskaya V.V., Dmitrov I.V. Foreign experience in evaluating the effectiveness of executive authorities. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski = State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2022;(3):55-63. (In Russ.). DOI: 10.22394/2079-1690-2022-1-3-55-63
18. Samigullina A.F. Assessment of professional effectiveness of a civil servant. *Kuznechno-shtampovochnoe proizvodstvo. Obrabotka materialov davleniem = Forging and Stamping Production. Material Working by Pressure*. 2023;(3):119-124. (In Russ.).
19. Dimaeva I.A., Znamenskiy D. Yu. Foreign experience in the system of personnel management in the state civil service and its adaptation in Russian practice. *Vestnik universiteta (Gosudarstvennyi universitet upravleniya)*. 2020;(9):58-63. (In Russ.). DOI: 10.26425/1816-4277-2020-9-58-63
20. Tairov I. Evaluation of the activities of state civil servants in the context of the competence approach. In: Interaction of science and society — the way to innovative development. Proc. Int. sci.-pract. conf. (Tyumen, December 05, 2024). Ufa: Aeterna; 2024:136-146. (In Russ.).
21. Anoshchenkov A.V. Comparative analysis of foreign and Russian experience of motivating professional activities of state civil servants. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*. 2020;(23):355-356. (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ О АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Анна Александровна Бакулина — доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Anna A. Bakulina — Dr. Sci. (Econ.), Prof. of the Department of State and Municipal Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation
<https://orcid.org/0000-0001-8016-3093>
 AABakulina@fa.ru



Наталья Александровна Завалько — доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Natalya A. Zavalko — Dr. Sci. (Econ.), Prof. of the Department of State and Municipal Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation
<https://orcid.org/0000-0001-8002-8289>
 NAZavalko@fa.ru



Наталья Львовна Красюкова — доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Natalya L. Krasnyukova — Dr. Sci. (Econ.), Professor of the Department of State and Municipal Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation
<https://orcid.org/0000-0003-2633-4116>
Автор для корреспонденции / Corresponding author:
 NLKrasnyukova@fa.ru

Заявленный вклад авторов:

А.А. Бакулина — разработка концепции статьи, формулировка гипотезы исследования, участие в подготовке экспериментов, интерпретация полученных результатов, предложения по оценке эффективности и результативности показателей госслужащих.

Н.А. Завалько — постановка проблемы, критический анализ литературы, формирование выводов.

Н.Л. Красюкова — обоснование выбора показателей, анализ современных информационных систем, сервисов и платформ.

Authors' declared contribution:

A.A. Bakulina — development the paper's concept, formulation of the research hypothesis, participation in preparing experiments, exegesis of the results, proposals for evaluating the effectiveness and efficiency of civil servants' performance.

N.A. Zavalko — statement of the issue, literature critical analysis, formation of conclusions.

N.L. Krasnyukova — substantiation of the indicators' choice, analysis of modern information systems, services and platforms.

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 21.02.2025; после рецензирования 10.04.2025; принята к публикации 27.05.2025.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

The article was submitted on 21.02.2025; revised on 10.04.2025 and accepted for publication on 27.05.2025.

The authors read and approved the final version of the manuscript.