

УДК 354.74

***ИССЛЕДОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И ПРОБЛЕМ ПОСТРОЕНИЯ
КАРЬЕРЫ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ***

Муромцев И.О.

Студент,

*ФГБОУ «Московский государственный психолого-педагогический
университет»*

г. Москва, Россия

Савченко И.А.

Доцент,

*ФГБОУ «Московский государственный психолого-педагогический
университет»*

г. Москва, Россия

Аннотация. Статья посвящена углубленному исследованию ключевых аспектов карьерного роста на государственной службе в Российской Федерации. В центре внимания – трансформация парадигм построения карьеры государственных служащих в современных условиях, с акцентом на комплексное воздействие организационных, социальных и профессиональных факторов, формирующих траекторию карьерного развития. Особое внимание уделяется детальному анализу механизмов мотивации государственных служащих, роли корпоративной культуры как инструмента управления карьерой, а также глубокому рассмотрению существующих проблем, включая коррупционные риски, барьеры для горизонтальных перемещений и необходимость обеспечения меритократии. В статье тщательно исследуются различные модели карьерного роста – традиционная вертикальная и инновационная горизонтальная траектории, а также анализируется роль института ротации как механизма повышения эффективности системы государственной службы. На основе проведенного многоаспектного анализа, автор формулирует развернутые

рекомендации, направленные на совершенствование системы профессионального развития государственных служащих, учитывая лучшие практики и современные вызовы.

Ключевые слова: государственная служба, карьера, карьерный рост, профессиональное развитие, государственные служащие, организационные факторы, социальные факторы, ротация, меритократия, кадровая политика, вертикальное продвижение, горизонтальное перемещение, мотивация, коррупционные риски, корпоративная культура, эффективность, управление персоналом, публичное управление, компетенции, профессионализм.

A STUDY OF CAREER DEVELOPMENT OPPORTUNITIES AND CHALLENGES IN PUBLIC SERVICE

Muromtsev I.O.

Student,

Moscow State University of Psychology and Education

Moscow, Russia

Savchenko I.A.

Associate Professor,

Moscow State University of Psychology and Education

Moscow, Russia

Abstract. This article provides an in-depth study of key aspects of career development in the civil service in the Russian Federation. It focuses on the transformation of career development paradigms for civil servants in today's environment, with an emphasis on the complex impact of organizational, social, and professional factors shaping career development trajectories. Particular attention is paid to a detailed analysis of civil servant motivation mechanisms, the role of corporate culture as a career management

tool, and an in-depth examination of existing issues, including corruption risks, barriers to horizontal advancement, and the need to ensure meritocracy. The article thoroughly examines various career growth models—traditional vertical and innovative horizontal—and analyzes the role of rotation as a mechanism for improving the effectiveness of the civil service system. Based on a multifaceted analysis, the author formulates detailed recommendations aimed at improving the professional development system for civil servants, taking into account best practices and contemporary challenges.

Keywords: civil service, career, career advancement, professional development, civil servants, organizational factors, social factors, rotation, meritocracy, personnel policy, vertical advancement, horizontal advancement, motivation, corruption risks, corporate culture, efficiency, personnel management, public administration, competencies, professionalism.

Введение

В современном мире государственная служба выступает одним из ключевых институтов, обеспечивающих стабильность и эффективность функционирования государства. От качества работы государственных служащих, их профессионализма и мотивации напрямую зависит благополучие граждан и развитие общества в целом. В условиях постоянно меняющихся социально-экономических и политических реалий, государственная служба сталкивается с новыми вызовами, требующими от служащих не только высокого уровня квалификации, но и постоянного профессионального роста, адаптивности и стремления к самосовершенствованию. Эффективность исполнения должностных обязанностей во многом определяется личной ответственностью каждого государственного служащего, а также стимулами, которые побуждают человека к исполнению своих обязанностей. Одним из таких

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

стимулов выступает продвижение по карьерной лестнице. Целью исследования выступает оценка развития системы карьерного роста среди государственных служащих и выявление существующих барьеров.

Таким образом, исследование проблем и возможностей карьерного роста на государственной службе является важной и своевременной задачей, имеющей как теоретическое, так и практическое значение для развития системы государственного управления в Российской Федерации.

Государственная служба – это не только профессия, но и служение обществу. Мотивированные и профессионально развивающиеся государственные служащие способствуют укреплению доверия граждан к государственным институтам и повышению качества жизни населения [6, с. 2]. Карьерный рост в системе государственного управления представляет собой последовательный процесс профессионального развития и продвижения по служебной лестнице в выбранной сфере деятельности. Рассматривать систему карьерного роста в системе государственного управления можно в широком смысле как активное продвижение государственного служащего в освоении и совершенствовании способа жизнедеятельности, повышение его профессионализма, продвижение от одних профессиональных позиций и уровней к другим.

В узком смысле представляет собой должностное продвижение, достижение определённого социального и должностного статуса, замещение определённой должности. Зачисление в кадровый резерв в системе государственного управления реализуется в соответствии с действующим нормативно-правовым законодательством [6, с. 3].

В центре этой системы находится Федеральный закон № 79-ФЗ от 27 июля 2004 года «О государственной гражданской службе Российской Федерации». Этот закон является фундаментом правового поля, определяющим ключевые

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ ЭЛ № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

принципы организации и функционирования государственной гражданской службы [1].

Федеральный закон № 79-ФЗ играет системообразующую роль, устанавливая основополагающие принципы государственной службы, права и обязанности государственных служащих, а также регламентируя ключевые процессы, связанные с их служебной деятельностью, включая порядок поступления на службу, назначения на должность, перевода, продвижения по службе, увольнения, а также механизмы взаимодействия с органами власти и привлечения, подготовки и переподготовки кадров. Закон направлен на формирование эффективной, прозрачной и профессиональной государственной службы, способной качественно и своевременно выполнять задачи, стоящие перед государством, и успешно реализовывать государственную политику в различных сферах. В отношении развития карьеры государственных служащих законом устанавливаются основы кадровой политики в системе государственной службы, включая принципы формирования кадрового состава, механизмы аттестации, повышения квалификации, продвижения по службе, а также систему компенсаций и гарантий для государственных служащих. Особое внимание уделяется вопросам обеспечения профессионального развития и карьерного роста, создания кадрового резерва и обеспечения преемственности поколений в государственной службе [1].

Важным дополнением к Федеральному закону № 79-ФЗ является Указ Президента РФ от 21 февраля 2019 года № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» [2]. Этот указ детализирует процессы карьерного роста, повышения квалификации и образования государственных служащих, внося ряд важных аспектов, направленных на систематизацию и улучшение системы профессионального развития, включая систему наставничества при зачислении государственного служащего в кадровый резерв на выше стоящую должность, определяется

требования к образованию государственных служащих на разных уровнях, обеспечивает условия для повышения знаний государственных служащих.

Важно подчеркнуть, что за субъектами Российской Федерации сохраняется право создавать и утверждать региональные нормативно-правовые документы, не противоречащие федеральному законодательству РФ. Совокупность нормативно-правовых документов формирует условия для развития системы карьерного роста государственных служащих, обеспечения правовую основу реализации принципов создания резерва, что в будущем влияет на обеспечение разных регионов квалифицированными кадрами.

В системе государственной службы существует несколько моделей карьерного роста, каждая из которых предлагает различные пути для продвижения, в зависимости от целей, ценностей и возможностей сотрудников. Понимание этих моделей помогает государственным служащим планировать свою карьеру и выбирать наиболее подходящую траекторию профессионального развития. Вертикальная модель карьерного роста является традиционной и наиболее распространенной в государственной службе. Она предполагает последовательное продвижение по служебной иерархии, от нижних должностей к более высоким руководящим позициям. Сотрудники переходят на более высокие должности, что требует развития новых навыков, компетенций и повышения уровня ответственности.

К преимуществам вертикальной модели карьерного роста относятся [5, с.3]:

1. Четкая структура и последовательность карьерного роста: Вертикальная модель обеспечивает четкую и понятную структуру карьерного роста, с определенной последовательностью ступеней и критериями продвижения. Это позволяет государственным служащим ясно видеть свой карьерный путь и понимать, какие шаги необходимо предпринять для достижения

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

профессиональных целей. Четкая структура карьерного роста способствует планированию карьеры и повышает мотивацию сотрудников.

2. Возможность долгосрочного планирования карьеры и профессионального роста: Вертикальная модель позволяет государственным служащим строить долгосрочные карьерные планы и ориентироваться на поступательное профессиональное развитие. Ясное понимание карьерных перспектив позволяет сотрудникам планировать свое обучение, развивать необходимые компетенции и готовиться к замещению более высоких должностей. Долгосрочное планирование карьеры способствует стабильности кадрового состава и повышению профессионализма государственных служащих.

Однако данная модель обладает и недостатками, которые проявляются в [5, с. 4]:

– наличии ограниченных мест на высших позициях. Вертикальная иерархия государственных органов характеризуется пирамидальной структурой, где количество руководящих должностей ограничено. Это может привести к высокой конкуренции за высшие позиции и перегрузке руководителей. Ограниченность мест на высших позициях может снизить возможности для вертикального продвижения для многих государственных служащих и создать чувство ограниченности карьерных перспектив.

– Некоторые сотрудники могут столкнуться с отсутствием перспектив роста: В условиях ограниченных возможностей вертикального продвижения некоторые государственные служащие могут столкнуться с отсутствием перспектив роста и ощущением "карьерного потолка". Это может привести к демотивации, снижению удовлетворенности работой и профессиональному выгоранию. Необходимо обеспечить альтернативные пути карьерного развития для сотрудников, которые не стремятся к вертикальному продвижению или не имеют для этого возможностей.

Горизонтальная модель карьерного роста является альтернативной вертикальной модели и фокусируется на переходах между различными функциями и подразделениями в пределах одного уровня должностей. Эта модель предполагает расширение профессионального кругозора сотрудника, получение разнообразного опыта и развитие универсальных навыков и компетенций.

Преимуществами горизонтальной модели выступают [9, с. 4]:

– возможность развивать разнообразные навыки и улучшать общую квалификацию: горизонтальные перемещения предоставляют государственным служащим возможность познакомиться с различными сферами деятельности государственных органов, освоить новые функции и расширить свой профессиональный кругозор. Разнообразие опыта способствует развитию универсальных навыков и компетенций, повышая общую квалификацию сотрудника и его адаптивность к различным профессиональным задачам.

– избегание монотонности в работе и профессионального выгорания: Горизонтальные перемещения помогают государственным служащим избежать монотонности в работе, предотвратить профессиональное выгорание и поддерживать интерес к профессиональной деятельности. Смена рабочего места и функционала вносит новые задачи и вызовы, стимулируя профессиональную активность и творческий потенциал сотрудников.

В свою очередь среди недостатков можно отметить следующие [9, с. 4]:

– отсутствие традиционной «лестницы» карьерного роста может не удовлетворить сотрудников, стремящихся к продвижению по служебной иерархии: горизонтальная модель не предлагает традиционного вертикального продвижения по должностной лестнице, что может не соответствовать ожиданиям сотрудников, ориентированных на карьерный рост в традиционном

понимании. Для сотрудников, стремящихся к руководящим должностям и признанию в виде повышения по служебной иерархии, горизонтальная модель может показаться недостаточно привлекательной. Необходимо обеспечить комбинирование вертикальной и горизонтальной моделей карьерного роста, предоставляя сотрудникам возможность выбора траектории профессионального развития, соответствующей их целям и ценностям.

Институт ротации кадров предполагает регулярное перемещение сотрудников между различными подразделениями, функциональными направлениями или рабочими местами в рамках одного государственного органа или системы государственной службы. Ротация кадров может рассматриваться как особая модель карьерного роста, направленная на развитие универсальных навыков, обмен опытом и повышение эффективности работы государственных органов.

Система карьерного роста является частью кадровой политики государственного учреждения и осуществляется поэтапно. Этапы планирования кадрового резерва представлены на рисунке 1.

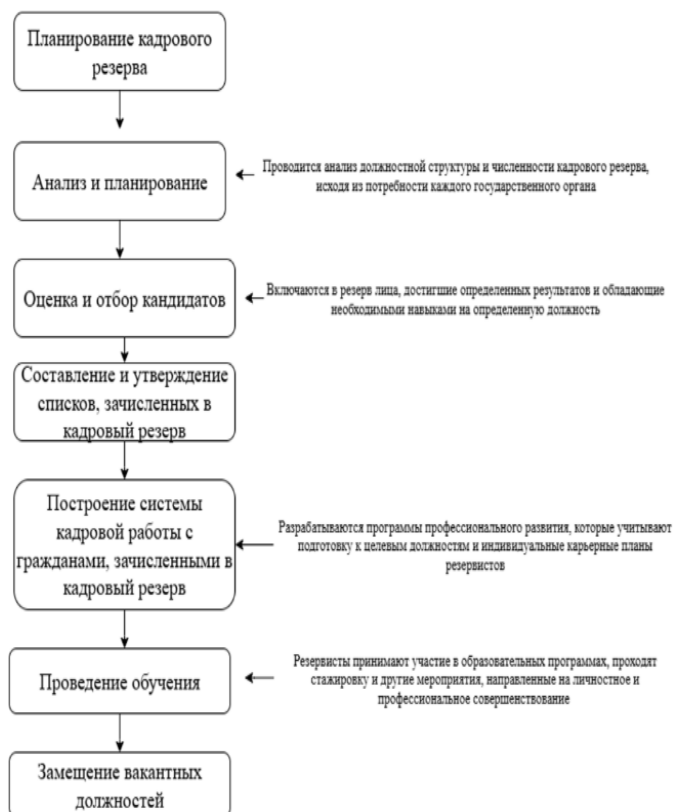


Рисунок 1 – Этапы планирования кадровой резерва в системе государственной службы [10, с. 7]

Представленные данные позволяют отметить, что планирование кадрового резерва осуществляется поэтапно, при этом каждый этап является переходящим к следующему этапу. По последним данным по состоянию на 1 января 2024 года суммарная численность кадровых резервов отдельных федеральных органов исполнительной власти составила 48568 человек. По состоянию на 30 августа 2024 года количество лиц, включённых в резерв управленческих кадров субъектов Российской Федерации – 9 732 человека. Данные цифры свидетельствуют о том, что на регулярной основе происходит зачисление в кадровый резерв, что свидетельствует об активной реализации кадровой политики.

Оценка эффективности карьерного роста в Российской Федерации, в системе государственного управления может проводиться разными методами. В

основе исследования использовались показатели проводимого исследования. На рисунке 2 представлены показатели удовлетворённости системой кадрового роста в государственном управлении в Российской Федерации.

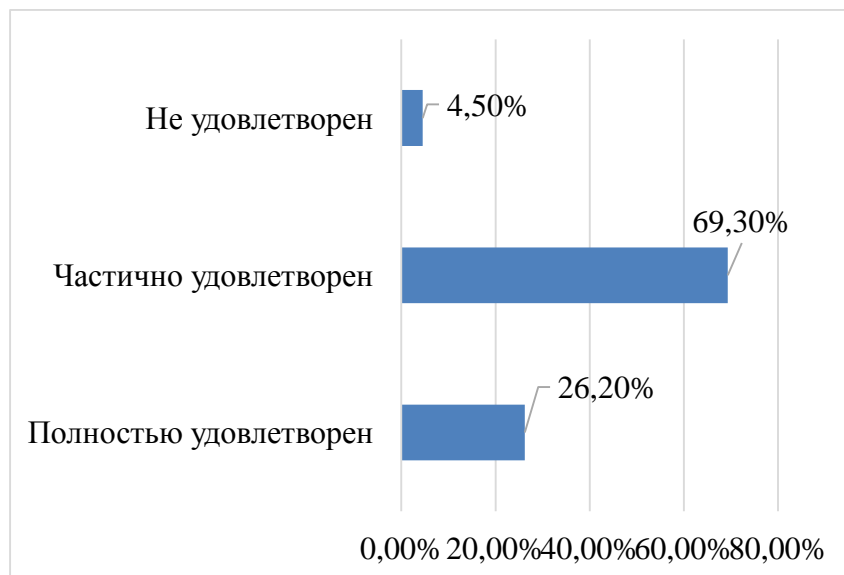


Рисунок 2 – Показатели удовлетворённости системой карьерного роста в государственном управлении [8, с. 7]

Представленные данные показывают, что только 4,5% полностью не удовлетворены действующей системой карьерного роста в государственных органах управления. В исследовании также выявлялось мнение респондентов о качестве программ обучения при зачислении в кадровый резерв. Данные представлены на рисунке 3.

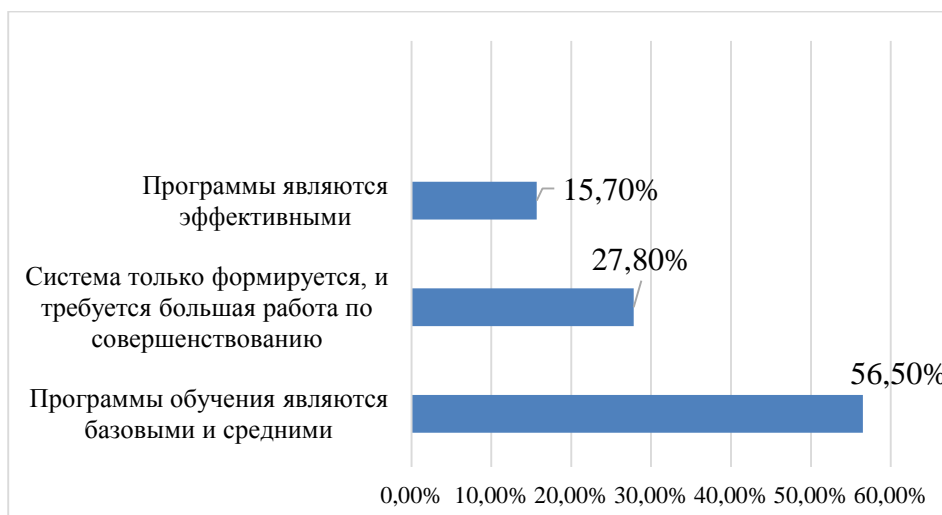


Рисунок 3 – Оценка программы обучения в системе карьерного роста государственной службы [8, с. 7]

Ключевая часть респондентов оценивают программу обучения негативно. Только 15,7% заявили о том, что действующие программы являются эффективными. Это говорит о том, что сама система обучения еще не совершенна.

Исследование различных источников позволило также выделить ряд проблем, которые снижают развитие кадрового резерва в системе государственного управления, к числу которых относятся [6, с. 9]:

- недостаток молодых кадров, так как молодёжь не стремится к работе в государственных структурах из-за низкой оплаты труда на начальных этапах;
- увеличение пенсионного возраста, что мешает молодым специалистам продвигаться по карьерной лестнице
- применяемые способы обучения и повышения квалификации носят не рациональный характер, что снижает процесс развития государственных служащих

На сегодняшний день требуется внедрение мероприятий на решение существующих проблем. Концентрация решений должна сводиться к следующему:

– планомерное обучение, которое является фундаментом системы развития, охватывая весь спектр образовательных программ, от базового образования до углубленных курсов и программ повышения квалификации. Планомерное обучение должно быть организовано на постоянной основе, учитывая потребности государственных органов и индивидуальные образовательные траектории служащих. Оно может включать как очное, так и дистанционное обучение, различные формы интерактивного взаимодействия, а также практические занятия, стажировки и тренинги.

– аттестации и сертификации, которые выступают в качестве инструментов контроля и оценки компетенций государственных служащих. Они позволяют оценить уровень профессиональных знаний, умений и навыков, выявить сильные и слабые стороны в подготовке кадров, а также определить потребности в дополнительном обучении и развитии. Результаты аттестации и сертификации могут использоваться для принятия решений о карьерном продвижении, повышении квалификации или необходимости переподготовки служащего.

– дополнительное профессиональное образование (ДПО) имеющие ключевую роль в системе развития, предоставляя государственным служащим возможность расширять свои компетенции, получать новые знания и навыки, необходимые для эффективной работы в условиях постоянно меняющихся вызовов. ДПО охватывает широкий спектр образовательных программ, включая курсы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки, семинары, тренинги, стажировки и другие формы обучения. Указ Президента РФ от 28 декабря 2006 года № 1474 закрепляет правовые

основы и регулирует процесс организации ДПО в системе государственной службы.

– самообразование и непрерывное обучение, способные стимулировать самообразование и непрерывное обучение государственных служащих. В современном мире непрерывное обучение (life-long learning) становится необходимым условием для успешной профессиональной деятельности. Государственные органы должны создавать условия для самообразования служащих, обеспечивая доступ к необходимым информационным ресурсам, образовательным платформам и программам, а также поддерживая инициативы служащих в области саморазвития

– наставничество и обмен опытом между опытными и молодыми служащими являются важным элементом системы развития. Наставничество позволяет новичкам быстрее адаптироваться к работе, усвоить профессиональные навыки и корпоративные ценности. Обмен опытом между опытными служащими способствует распространению лучших практик и повышению общего профессионального уровня кадров.

Карьерный путь государственных служащих не всегда является гладким и предсказуемым. Он может быть подвержен различным рискам, которые могут затруднить профессиональный рост, снизить мотивацию и эффективность работы. Понимание этих рисков и разработка эффективных стратегий для их минимизации являются ключевыми задачами управления карьерой в государственной службе. К ключевым рискам карьерного роста относятся:

– ограниченные возможности карьерного роста. Один из наиболее распространенных рисков заключается в ограниченных возможностях для продвижения по службе. Причины могут быть разными: отсутствие вакантных должностей, стагнация в организации, недостаточное финансирование для создания новых позиций, а также высокая конкуренция за руководящие должности. Ограниченные возможности карьерного роста могут привести к

демотивации служащих, снижению их удовлетворенности работой и утечке квалифицированных кадров. Кроме того, если карьерный рост становится доступен лишь ограниченному кругу сотрудников, это может вызвать чувство несправедливости и снизить мотивацию у остальных.

– отсутствие четких механизмов продвижения, т.к. непрозрачность и неопределенность механизмов продвижения по службе являются серьезным риском для карьерного роста. Если процесс карьерного роста не формализован, сотрудники могут столкнуться с неопределенностью относительно критериев для повышения и требований для продвижения. Это ведет к недовольству, снижению доверия к системе и потере мотивации. Неопределенность и субъективизм в кадровых решениях могут создать ощущение несправедливости и подорвать веру в меритократию.

– недостаток внимания к профессиональному развитию. Отсутствие регулярных программ повышения квалификации и профессионального развития является значительным риском для карьерного роста. Профессиональное развитие должно быть системным процессом, направленным на постоянное совершенствование навыков и компетенций сотрудников. Недостаток внимания к профессиональному развитию может привести к деградации навыков сотрудников, снижению общей эффективности работы госорганов и устареванию знаний в условиях быстро меняющегося мира. Кроме того, отсутствие возможности для обучения и развития может демотивировать амбициозных и стремящихся к профессиональному росту служащих.

– коррупционные риски и nepoтизм являются серьезными проблемами, которые могут подорвать доверие к государственным органам и создать препятствия для честного и меритократического карьерного роста. Когда продвижение по службе зависит не от квалификации и профессиональных достижений, а от личных связей и коррупционных схем, это вызывает глубокое недовольство среди честных и квалифицированных работников, снижает производительность и подрывает мотивацию к профессиональному росту.

Коррупция и nepoтизм разрушают принципы справедливости и равных возможностей, создавая негативную атмосферу в коллективе и снижая доверие граждан к государственной службе.

– ограниченные возможности для горизонтальных перемещений. Традиционная модель карьерного роста в государственной службе часто ориентирована на вертикальное продвижение по должностной лестнице. Однако, ограничение карьерных возможностей только вертикальным продвижением может ограничивать развитие универсальных навыков и расширение профессионального кругозора сотрудников. Горизонтальные перемещения между различными подразделениями или сферами деятельности являются отличным способом для расширения опыта, получения новых компетенций и предотвращения профессионального выгорания. Ограниченные возможности для горизонтальной мобильности могут снизить привлекательность государственной службы для специалистов, стремящихся к разнообразию и расширению своих профессиональных горизонтов.

Для минимизации рисков, затрудняющих карьерный рост государственных служащих, необходимо разработать и реализовать комплексные стратегии, охватывающие различные аспекты управления кадрами и организационной культуры. К основным стратегиям минимизации рисков относятся:

– внедрение прозрачных процедур оценки и продвижения. Для минимизации рисков, связанных с неясностью карьерного роста, необходимо внедрить прозрачные, объективные и понятные процедуры оценки и продвижения. Регулярные аттестации, открытые конкурсы на замещение должностей и система оценки на основе профессиональных достижений помогут повысить доверие к процессу кадровых решений, обеспечить справедливость и равные возможности для всех сотрудников. Прозрачность процедур оценки и продвижения должна обеспечиваться через открытую публикацию критериев

оценки, процедур проведения конкурсов и аттестаций, а также обеспечение возможности обжалования кадровых решений.

– Развитие программ профессионального обучения. Создание эффективных и доступных программ постоянного обучения и повышения квалификации является ключевым элементом обеспечения профессионального роста сотрудников. Эти программы должны охватывать как технические, так и «мягкие» навыки, такие как межличностное общение, лидерство и управление временем. Программы обучения должны быть разнообразными, учитывая потребности различных категорий государственных служащих, и реализовываться с использованием современных образовательных технологий и методов. Государственные органы должны инвестировать в развитие своих сотрудников, обеспечивая доступ к качественному и актуальному образованию.

– Создание эффективной корпоративной культуры. Формирование корпоративной культуры, основанной на ценностях честности, открытости, профессионализма, справедливости и взаимного уважения, является важным фактором минимизации рисков карьерного роста. Прозрачность в принятии решений, поддержка справедливости и равных возможностей, поощрение инициативы и профессионального развития создадут атмосферу, в которой сотрудники чувствуют себя защищенными, мотивированными и ценными. Корпоративная культура, ориентированная на поддержку и развитие сотрудников, способствует повышению удовлетворенности работой, лояльности к организации и стимулирует профессиональный рост.

– Антикоррупционные меры. Внедрение эффективных антикоррупционных программ, проведение регулярных внутренних проверок и создание доступных каналов для жалоб и обратной связи помогут бороться с коррупцией и nepotизмом, обеспечивая справедливость и равные возможности для всех сотрудников. Прозрачность в процедурах назначения и продвижения по службе также играет важную роль в предотвращении коррупционных рисков. Государственные органы должны проводить регулярный мониторинг

коррупционных рисков, разрабатывать и реализовывать меры по их минимизации, а также обеспечивать нетерпимость к коррупции на всех уровнях.

– Развитие горизонтальных перемещений. Создание возможностей для горизонтальных перемещений между различными подразделениями или сферами деятельности позволит сотрудникам развивать разнообразные профессиональные навыки и компетенции, расширять профессиональный кругозор и предотвращать профессиональное выгорание. Горизонтальная мобильность должна быть интегрирована в систему управления карьерой, предоставляя сотрудникам возможность выбора различных траекторий профессионального развития. Государственные органы должны создавать механизмы, стимулирующие горизонтальные перемещения, обеспечивая поддержку и адаптацию сотрудников на новых должностях.

Заключение

Карьерное развитие государственных служащих является ключевой составляющей, определяющей эффективность работы всего государственного аппарата. Чтобы создать оптимальные условия для профессионального роста, необходимо гармонично сочетать правовую основу, эффективные системы обучения и развития, а также комплексное внимание к внутренним организационным и социальным факторам.

Правильная реализация прозрачных и справедливых механизмов продвижения, постоянное улучшение профессиональной квалификации и создание благоприятных условий для горизонтальных перемещений позволят значительно повысить мотивацию и эффективность государственных служащих, улучшив таким образом функционирование государственных органов и качество предоставляемых услуг гражданам.

Риски, такие как ограниченные возможности карьерного роста, отсутствие четких процедур продвижения и недостаточное внимание к обучению, могут

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМЭ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

значительно снизить производительность и демотивировать ценных сотрудников. Однако, используя продуманные и эффективные стратегии минимизации этих рисков, можно создать стабильную и динамично развивающуюся систему, которая будет мотивировать работников на постоянное совершенствование своих навыков и достижение высоких профессиональных целей.

Библиографический список

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ: одобр. Советом Федерации Федер. Собр. Рос. Федерации 15 июля 2004 г. // Рос. газ.- 2004 г. – 31 июля.
2. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Указ Президента Российской Федерации от 21 февраля 2019 г. № 68 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2019 – 25 февраля. - №8 – ст. 765.
3. Асташов Д. С. Система государственной службы в России: особенности и проблемы / Д.С. Асташов // Вестник науки. – 2025. – №1. – С. 1-10.
4. Каллагов Т. Э. Кадровый резерв на муниципальной службе в российской федерации / Т.Э. Каллагов // Международный академический журнал. – 2025. – №1. – С. 1-8.
5. Каллагов Т. Э. Правовые основы формирования кадрового резерва на муниципальной службе в Российской Федерации / Т.Э. Каллагов // Гуманитарные науки. Высшая школа. – 2025. – №1. – С. 1-10.
6. Королева С.Ф. Реализация принципов государственной гражданской службы в правовом механизме эффективности государственного управления / С.Ф. Королева // Пролог: журнал о праве. – 2025. – №1. – С. 1-10.
7. Кувшинов А.А. Зарубежные модели организации государственной гражданской службы / А.А. Кувшинов // Гуманитарные науки. – 2025. – №1. – С. 1-10.

8. Кузнецова Н. А. Роль цифровых технологий в кадровой политике государственной службы / Н.А. Кузнецова // Вестник науки. – 2025. – №1. – С. 1-8.

9. Самойлова А. В. Система выявления, развития и удержания талантов на государственной службе / А.В. Самойлова // Инновационная наука. – 2025. – №1. – С. 1-10.

10. Смирнов Т.В. Кадровый потенциал государственной службы: разработка эффективной модели / Т.В.Смирнов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2025. – №1. – С. 1-10.

11. Соколов А.П. Особенности механизма прохождения государственной гражданской службы в органах государственной власти / А.П. Соколов // Журнал прикладных исследований. – 2025. – №1. – С. 79-86.

Оригинальность 82%