

# Кадровое обеспечение государственных органов<sup>\*</sup>

## Staffing of Government Agencies

С. ЗАБОРОВСКАЯ

**Заборовская Светлана Геннадьевна**, канд. соц. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления ГБОУ ВО «Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан». E-mail: autorsing\_2010@mail.ru

***Аннотация.** В статье рассматривается двойственность подходов к понятию «кадровое обеспечение» в управлении персоналом. На основе раскрытия понятия «кадровое обеспечение» дается определение обеспечения кадрами государственных органов. Деятельность кадровых служб государственных органов по кадровому обеспечению представляет собой непрерывный процесс и включает пять основных этапов, краткое описание которых представлено в данной статье.*

***Ключевые слова:** государственная гражданская служба, кадровый состав, кадры, кадровое обеспечение, формирование кадрового состава.*

***Abstract.** The article examines the duality of approaches to the concept of "human resources" in personnel management. Based on the disclosure of the concept of "staffing", the definition of staffing of government agencies is given. The activities of the human resources services of government agencies on personnel support is an ongoing process and includes five main stages, a brief description of which is presented in this article.*

***Key words:** state civil service, personnel, personnel, staffing, personnel formation.*

### Введение

Каждая сфера трудовой деятельности имеет свои специфические особенности, и государственная служба не является исключением. Государственная служба активно развивается, ей все больше уделяется внимания в последние годы. Изменения в законодательстве о государственной службе последних лет направлены на развитие кадрового состава государственных органов и повышение эффективности его деятельности. Изменения в основном коснулись кадровых процессов, связанных с адаптацией и профессиональным развитием служащих. Не обошли стороной и вопросы требований к служащим государственных органов.

Государственная служба, безусловно, является особым видом деятельности, предъявляющим дополнительные специальные требования к кадровому составу государственных органов. В то же время вопросы обеспечения государственных органов квалифицированным, профессиональным кадровым составом остаются проблематичным в силу ряда причин. Остается сложным вопрос оплаты труда, что существенно снижает привлекательность государственной службы. Высокий уровень ответственности, загруженность служащих также не способствуют повышению престижа государственных органов на рынке труда.

Еще одной серьезной проблемой кадрового обеспечения государственных органов является низкий уровень подготовленности работников кадровых служб государственных органов. Обеспечение государственных органов профессиональным кадровым составом на непрерывной основе – задача в первую очередь кадровой службы, которая должна владеть для этого соответствующими компетенциями и оказывать всестороннюю помощь руководящему составу государственного органа.

<sup>\*</sup> Ссылка на статью: Заборовская С.Г. Кадровое обеспечение государственных органов // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2026. № 3. С. 124–129. DOI: 10.34773/EU.2026.3.19.

### Основная часть

Государственный орган, как и любая организация, формируется кадровым составом, обладающим определенным человеческим потенциалом, обеспечивающим выполнение возложенных на него задач. Эффективность выполнения функций государственного органа напрямую зависит от того, насколько успешно выполняют свои обязанности его сотрудники. Основной задачей кадрового обеспечения является правильный подбор сотрудников, его грамотная расстановка и эффективное использование кадрового потенциала государственного органа.

Для раскрытия понятия «кадровое обеспечение государственной гражданской службы» необходимо определить значение понятия «кадровое обеспечение» в целом.

В теории управления персоналом понятие «кадровое обеспечение» рассматривается по-разному. Одни исследователи под «кадровым обеспечением» понимают принципы и технологии формирования кадрового состава организации. К таким исследователям относятся А.Я. Кибанов, Н.В. Белая, О. Вилинская, А.А. Литвинюк, О.А. Лапшова и др. Другие исследователи под «кадровым обеспечением» понимают организацию кадрового делопроизводства, обеспечивающего документирование всех кадровых процессов (таблица). В целом, понятие «кадровое обеспечение» используется исследователями не часто. Однако стоит отметить, что данное понятие достаточно объемно и охватывает широкий круг вопросов деятельности руководства организации и кадровых служб в отношении персонала.

#### Основные подходы к определению понятия «кадровое обеспечение»

Автор	Определение
А.Я. Кибанов [8]	кадровое обеспечение системы управления персоналом – необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации
Н.В. Белая [1]	кадровое обеспечение – это одно из направлений кадровой политики, результат формирования состава персонала, соответствующего по своим характеристикам тактическим и стратегическим целям организации, направленный на совершенствование кадрового потенциала организации
О. Вилинская [2]	кадровое обеспечение – это система принципов, форм и методов формирования необходимого количественного и качественного состава персонала, направленная на совершенствование кадрового потенциала и эффективное его использование
А.А. Литвинюк [9]	кадровое обеспечение системы управления персоналом – удовлетворение количественной и качественной потребности в персонале организации
О.А. Лапшова [10]	кадровое обеспечение системы управления человеческими ресурсами – представляет собой необходимую количественную и качественную совокупность сотрудников кадровой службы предприятия
Е.В. Охотский [3]	порядок, или комплекс реализуемых на практике правовых, организационных, социально-экономических, воспитательных и других форм и методов кадровой работы

Для раскрытия понятия «кадровое обеспечение» рассмотрим отдельно содержание понятий «кадры» и «обеспечение».

Понятие «кадры» также не имеет однозначного толкования. Этимологически понятие «кадры» происходит от французского *kvadro* – каре, квадрат. В связи с этим под кадрами часто понимают когорту квалифицированных работников, прошедших предварительную профессиональную подготовку и обладающих специальными знаниями, трудовыми навыками или опытом работы в избранной сфере деятельности [7]. Рассматривая кадровый состав государственных органов, под кадрами мы понимаем гражданских служащих, обладающих определенным профессиональным уровнем в соответствии с требованиями законодательства о гражданской службе.

В ряде толковых словарей понятие «обеспечение» рассматривается как предоставление кому-либо чего-либо в достаточном количестве или как создание условий для чего-либо [5; 7].

Рассматривая содержание понятия «обеспечение кадрами» и опираясь на определения понятий «кадры» и «обеспечение», следует согласиться с авторами, раскрывающими его как обеспечение организации необходимым количественным и качественным кадровым составом.

Е.В. Охотский определяет «кадровое обеспечение» как порядок, комплекс реализуемых на практике правовых, организационных, социально-экономических, воспитательных и других форм и методов кадровой работы [3].

Таким образом, понятие «кадровое обеспечение» носит двойственный характер и его можно рассматривать с точки зрения управления персоналом организации, т.е. обеспечение организации необходимым количественным и качественным кадровым составом. С другой стороны, кадровое обеспечение можно рассматривать как комплекс мер по организации кадрового делопроизводства, обеспечивающего правовое регулирование и документирование всех кадровых процессов.

В управлении персоналом понятие «кадровое обеспечение» недостаточно распространено. Чаще используются понятия, характеризующие конкретные процессы в управлении персоналом, такие как «подбор персонала», «формирование кадрового состава», «планирование и прогнозирование персонала» и т.д. Исходя из анализа понятия «кадровое обеспечение», проведенного выше, можно сказать, что оно охватывает все перечисленные кадровые процессы.

На государственной гражданской службе применяется понятие «формирование кадрового состава». Содержание этого понятия раскрывается в статье 11 федерального закона от 27 мая 2003 года № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» и главой 13 федерального закона от 27 июля 2004 года № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [12; 13]. Однако формирование кадрового состава не охватывает все направления деятельности, входящие в понятие «кадровое обеспечение». В соответствии с положениями федерального законодательства о гражданской службе, формирование кадрового состава включает приоритетные направления, связанные с оценкой, подбором и расстановкой кадров государственных органов. На наш взгляд, понятие «кадровое обеспечение» значительно шире и помимо названных включает еще и мероприятия по прогнозированию, планированию и маркетингу персонала.

Организация государственной гражданской службы обладает спецификой не только формирования кадрового состава государственных органов, но и рядом особенностей организации, документирования и правового регулирования кадровых процессов.

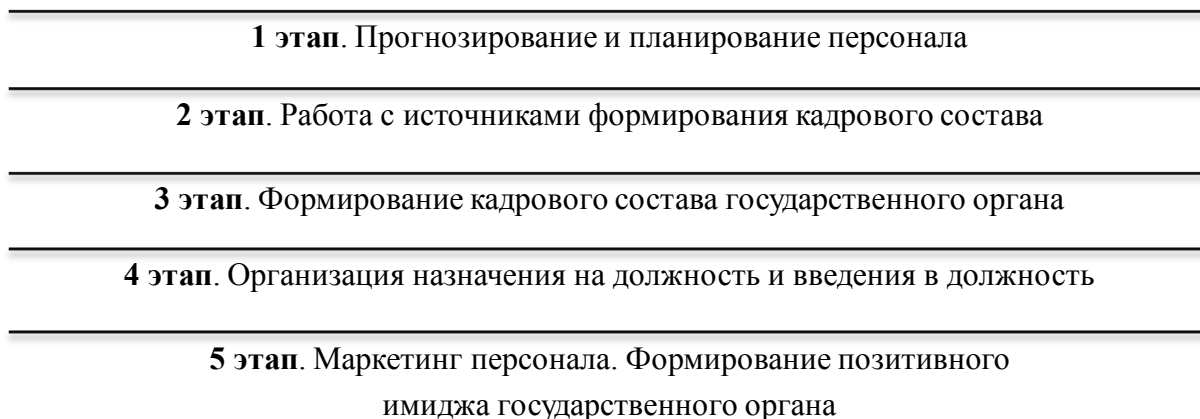
Таким образом, кадровое обеспечение государственной гражданской службы можно сформулировать как систему принципов и методов формирования количественного состава персонала государственного органа, обладающего соответствующим профессиональным уровнем, необходимым для выполнения задач государственного органа, а также комплекс правового и документационного сопровождения кадровых процессов и других форм и методов кадровой работы.

Главной задачей обеспечения государственных органов кадрами является своевременное заполнение рабочих мест служащими, обладающими необходимым профессиональным уровнем для выполнения задач, стоящих перед соответствующим органом.

В управлении персоналом государственной службы прежде всего важно наметить цели и приоритеты кадрового обеспечения этого социально-правового института – главного мобилизующего и организующего фактора становления системы управления персоналом в государственных органах. При этом необходимо учесть стратегию и принципы формирования и развития системы государственной службы Российской Федерации как единой и целостной общегосударственной системы, на базе и в рамках единой государственной кадровой политики Российской Федерации. Без этого не может быть целостной российской государственности [11].

Исследователь О. Вилинская характеризует механизм кадрового обеспечения как совокупность форм и методов реализации процессов системы кадрового обеспечения. Его отличает детализированность и фрагментированность, которые позволяют решить задачи по формированию кадрового состава организации, с помощью поэтапного подхода [2]. Выделение этапов в процессе кадрового обеспечения позволяет определить основные задачи и организовать работу кадровой службы, не упуская важных мероприятий, способных обеспечить государственный орган необходимым кадровым составом, отвечающим всем требованиям.

Обеспечение кадрами государственных органов можно разделить на пять основных этапов (рис. 1).



*Рис. 1. Этапы кадрового обеспечения государственного органа*

Первый этап работы по обеспечению государственных органов кадрами – прогнозирование потребности в кадрах, основанное на стратегии государственного органа в целом и стратегии управления персоналом в частности. На основе прогноза на этом этапе формируется план потребности в персонале. Механизм определения потребности в персонале государственного органа подробно представлен в Методическом инструментарии по формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации, утвержденном Минтрудом России [6].

На втором этапе кадровая служба определяет источники и способы привлечения персонала на государственную гражданскую службу, организует работу с наиболее вероятными источниками пополнения кадрового состава государственного органа. Классически в управлении персоналом выделяют внешние и внутренние источники формирования кадрового состава.

Следующий этап (третий) – непосредственно формирование кадрового состава государственного органа. Это, пожалуй, самый ёмкий этап, т.к. включает не только подбор персонала, но и его расстановку. Данный этап включает организацию конкурсных процедур, формирование карьерных планов и планирование профессионального развития сотрудников.

Четвертый этап – это этап назначения на должность. На этом этапе происходит не просто документационное оформление назначения гражданского служащего, но и введение сотрудника в должность. На этом этапе работа руководителей и кадровых служб государственного органа сосредоточена на адаптационных мероприятиях по отношению к вновь назначенным сотрудникам.

На пятом этапе кадровая служба государственного органа осуществляет маркетинг персонала, включающий развитие персонала и содействие карьерному росту служащих. Пятый этап по своей сути не является завершающим, а становится скорее основой для прогнозирования потребности в кадрах. На этом этапе важно сосредоточиться на мероприятиях по формированию позитивного имиджа государственных органов.

Таким образом, обеспечение государственного органа кадрами представляет собой непрерывный процесс, состоящий из пяти основных этапов: прогнозирование и планирование персонала, работа с источниками, формирование кадрового состава, организация назначения и введения в должность, маркетинг персонала (рис. 2).



*Рис. 2. Процесс обеспечения государственного органа кадрами*

Как отмечает Минтруд России, основной целью кадрового планирования является обеспечение государственного органа кадрами в заданные сроки и с минимальными издержками [6].

Как видно из схемы обеспечения кадрами государственных органов, такие мероприятия охватывают целый ряд процессов по управлению персоналом. Несомненно, что от правильной организации работы по обеспечению государственного органа кадрами зависит стабильность и эффективность его деятельности.

Определив основные этапы процесса обеспечения государственного органа кадрами, можно сделать вывод о том, что такая работа носит непрерывный и многогранный характер. Проработав единожды весь процесс обеспечения кадрами, кадровая служба способна укомплектовать государственный орган необходимым кадровым составом, повышая таким образом эффективность деятельности государственного органа и, как следствие, качество оказания государственных услуг.

Каждый из этапов обеспечения государственного органа кадрами должен быть детализирован, закреплён локальными актами государственного органа и обеспечен методическими рекомендациями.

### **Выводы**

Опираясь на трактовку понятия «кадровое обеспечение» различными авторами можно констатировать, что понятие «кадровое обеспечение» носит двойственный характер и может рассматриваться как обеспечение организации необходимым количественным и качественным кадровым составом, и как организация кадрового делопроизводства, обеспечивающая правовое регулирование и документирование всех кадровых процессов.

Кадровое обеспечение государственной гражданской службы можно сформулировать как систему принципов и методов формирования количественного состава персонала государственного органа, обладающего соответствующим профессиональным уровнем, необходимым для выполнения задач государственного органа, а также комплекс правового и документационного сопровождения кадровых процессов и других форм и методов кадровой работы.

В понятии кадрового обеспечения государственного органа следует выделить три блока деятельности кадровых служб:

- 1) подбор кадров;
- 2) грамотная расстановка кадров;
- 3) эффективное использование кадрового потенциала государственного органа.

Каждый блок включает в себя набор кадровых технологий, тесно взаимосвязанных между собой.

В процессе обеспечения кадрами государственных органов можно выделить несколько основных этапов: прогнозирование и планирование потребности в кадрах, работа с источниками формирования кадрового состава, формирование кадрового состава, процедура назначения на должность, маркетинг персонала.

### Литература

1. Белая Н.В. К вопросу о понимании кадрового обеспечения АПК на современном этапе // Ползуновский альманах. 2011. № 4-2. С. 249–253.
2. Вилинская О. Рассматриваем нетрадиционные методы обучения персонала // Кадровое дело. 2013. № 6. С. 88–93.
3. Государственная и муниципальная служба: учебник для вузов / под общей редакцией Е.В. Охотского. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2025. 400 с.
4. Заборовская С.Г. Кадровый менеджмент на государственной гражданской и муниципальной службе: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2025. 180 с.
5. Краткий толковый словарь русского языка / И.Л. Городецкая, Т.Н. Поповцева, М.Н. Судоплатова, Т.А. Фоменко; под ред. В.В. Розановой. 5-е изд., испр. и доп. М.: Русский язык, 1987. 256 с.
6. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований к претендентам на замещение должностей государственной гражданской службы и государственным гражданским служащим [Электронный ресурс]. URL: <https://docs.cntd.ru/document/420322468>
7. Обеспечение / Толковый словарь Дмитриева [Электронный ресурс]. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/dmitriev/2920/обеспечение>
8. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2010. 695 с.
9. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А.А. Литвинюк [и др.]; под ред. А.А. Литвинюка. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2025. 461 с.
10. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / О. А. Лапшова [и др.]; под общ. ред. О. А. Лапшовой. Москва: Издательство Юрайт, 2025. 406 с.
11. Управление персоналом: учебник / Общ. ред. А.И. Турчинов. М.: Изд-во РАГС, 2003. 488 с.
12. Федеральный закон от 27 мая 2003 г. № 58-ФЗ «О системе государственной службы Российской Федерации» / Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/185886/>
13. Федеральный закон от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» / Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/12136354/>