

**МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
(HRM) ГОСУДАРСТВЕННЫХ
ОРГАНОВ НА ОСНОВЕ
МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА
ЭКОСИСТЕМНОГО ПОДХОДА**

**Алия Дауешова¹
Сауле Искендинова^{2*}**

¹Заместитель директора Национальной школы государственной политики Академии государственного управления при Президенте РК, PhD; Астана, Казахстан, e-mail Aliya.Daueshova@apa.kz, ORCID: 0000-0002-9872-6111

^{2*}Профессор Филиала Академии государственного управления при Президенте РК по Акмолинской области, кандидат экономических наук; Кокшетау, Казахстан, e-mail s.iskendirowa@apa.kz, ORCID: 0000-0003-3596-8831

<https://doi.org/10.52536/2415-8216.2026.114.1.011>

Аннотация. В статье рассматривается модель системы управления человеческими ресурсами (HRM) государственных органов, основанная на международном опыте применения экосистемного подхода. Обосновывается необходимость перехода от фрагментарного и административного понимания кадровой работы к целостной, человекоцентричной и стратегически ориентированной модели управления человеческим капиталом. Экосистемный подход трактуется как формирование гибкой и открытой HRM-системы, интегрирующей государственные институты, образовательные и научные организации, цифровые платформы, профессиональные сообщества и гражданское общество. Центральным элементом модели выступает управленческий цикл HRM, включающий планирование, организацию, мотивацию, контроль и оценку, в центре которого находится государственный служащий. Раскрывается структура модели, состоящая из взаимосвязанных подсистем привлечения, развития, оценки, мотивации и удержания персонала. Особое внимание уделяется институциональному, технологическому и социальному контурам взаимодей-

ствия, а также механизмам обратной связи. Делается вывод о том, что внедрение экосистемной HRM-модели способствует повышению эффективности государственного управления, развитию кадрового потенциала и укреплению доверия общества к государственной службе.

Ключевые слова: управление человеческими ресурсами (HRM), модель, экосистемный подход, государственная служба, человеческий капитал, цифровые HRM-платформы.

ЭКОЖҮЙЕ ТӘСІЛНІҢ ХАЛЫҚАРАЛЫҚ ТӘЖІРИБЕСІНЕ НЕГІЗДЕЛГЕН МЕМЛЕКЕТТІК ОРГАНДАРҒА АРНАЛҒАН АДАМ РЕСУРСТАРЫН БАСҚАРУ (АДР) ЖҮЙЕСІНІҢ МОДЕЛІ

Әлия Дауешова¹, Сәуле Искендинова^{2*}

¹Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы мемлекеттік басқару академиясының Мемлекеттік саясаттың ұлттық мектебі директорының орынбасары, PhD

^{2*}Қазақстан Республикасы Президенті жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы Ақмола облысы филиалының профессоры, экономика ғылымдарының кандидаты

Андатпа. Бұл мақалада экожүйелік тәсілдің халықаралық тәжірибесіне негізделген мемлекеттік органдардағы адами ресурстарды басқару (АДБ) моделі қарастырылады. Онда адами ресурстарды басқару жұмысын фрагменттелген және әкімшілік түсінуден тұтас, адамға бағытталған және стратегиялық бағытталған адами капиталды басқару моделіне көшу қажеттілігі негізделді. Экожүйелік тәсіл мемлекеттік мекемелерді, білім беру және ғылыми ұйымдарды, цифрлық платформаларды, кәсіби қауымдастықтарды және азаматтық қоғамды біріктіретін икемді және ашық АДБ жүйесін әзірлеу ретінде түсіндіріледі. Модельдің орталық элементі - жоспарлау, ұйымдастыру, мотивация, бақылау және бағалауды қамтитын АДБ басқару циклі, оның орталығында мемлекеттік қызметші бар. Модельдің құрылымы сипатталған, ол персоналды тарту, дамыту, бағалау, мотивациялау және ұстап тұру үшін өзара байланысты кіші жүйелерден тұрады. Институционалдық, технологиялық және әлеуметтік өзара әрекеттесуге, сондай-ақ кері байланыс механизмдеріне ерекше назар аударылады. Экожүйелік АДБ моделін енгізу мемлекеттік басқару тиімділігін арттыруға, адами ресурстар әлеуетін дамытуға және мемлекеттік қызметке деген қоғамдық сенімді нығайтуға ықпал етеді деген қорытындыға келуге болады.

Түйін сөздер: адами ресурстарды басқару (АДБ), модель, экожүйелік тәсіл, мемлекеттік қызмет, адами капитал, цифрлық АДБ платформалары.

A MODEL OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (HRM) SYSTEM FOR GOVERNMENT BODIES BASED ON INTERNATIONAL EXPERIENCE OF THE ECOSYSTEM APPROACH

Aliya Dauyeshova¹, Saule Iskendirova^{2*}

¹Deputy Director of the National School of Public Policy of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, PhD

^{2*}Professor of the Akmola Region Branch of the Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, PhD in Economics

Abstract. This article examines a model for human resource management (HRM) in government agencies, based on international experience with the ecosystem approach. It substantiates the need to move from a fragmented and administrative understanding of HR work to a holistic, people-centered, and strategically oriented model of human capital management. The ecosystem approach is interpreted as the development of a flexible and open HRM system integrating government institutions, educational and scientific organizations, digital platforms, professional communities, and civil society. The central element of the model is the HRM management cycle, including planning, organization, motivation, control, and evaluation, with the civil servant at its center. The model's structure is described, consisting of interconnected subsystems for attracting, developing, evaluating, motivating, and retaining personnel. Particular attention is paid to the institutional, technological, and social interactions, as well as feedback mechanisms. It is concluded that the implementation of an ecosystem HRM model contributes to improved public administration efficiency, the development of human resource potential, and strengthening public trust in the civil service.

Keywords: *Human Resource Management (HRM), model, ecosystem approach, public service, human capital, digital HRM platforms.*

Введение

Современная система государственного управления требует перехода от фрагментарного и административного понимания кадровой работы к целостной модели управления человеческими ресурсами, основанной на принципах экосистемного взаимодействия. В такой модели человеческий капитал рассматривается не как подчинённый элемент организационной структуры, а как ключевой ресурс и драйвер устойчивого развития государственной службы.

Экосистемный подход в управлении человеческими ресурсами государственных органов предполагает формирование гибкой, саморегулирующейся и открытой системы, интегрирующей различные уровни и акторов управления: государственные институты, образовательные и научные организации, цифровые платформы, профессиональные сообщества и гражданское общество. Взаимодействие этих элементов формирует устойчивую кадровую экосистему, способную адаптироваться к внешним изменениям и обеспечивать воспроизводство профессионального потенциала государственного аппарата.

Центральным ядром модели выступает управленческий цикл HRM, включающий взаимосвязанные функции планирования, организации, мотивации и контроля, в центре которого находится человек, а именно государственный служащий.

- Планирование ориентировано на стратегический анализ кадровых потребностей, формирование кадрового резерва и прогнозирование раз-

вития компетенций с учётом приоритетов государственной политики.

- Организация направлена на распределение функций и ответственности между различными институтами, выстраивание горизонтальных связей и внедрение цифровых инструментов управления человеческими ресурсами.
- Мотивация охватывает систему материальных и нематериальных стимулов, карьерное развитие, признание заслуг и поддержание профессионального благополучия государственных служащих.
- Контроль и оценка обеспечивают мониторинг эффективности кадровых решений, обратную связь и корректировку стратегий управления персоналом.

Структура модели включает несколько взаимодополняющих подсистем HRM, каждая из которых отвечает за определённый аспект развития человеческого капитала: привлечение и отбор, адаптацию и развитие, оценку деятельности, мотивацию и удержание, а также поддержку психологического и организационного благополучия. Совокупное функционирование этих подсистем обеспечивает согласованность кадровых решений и устойчивость всей системы управления.

Экосистемный характер модели проявляется в интеграции трёх контуров взаимодействия:

- институционального, объединяющего государственные органы, организации образования в сфере подготовки и переподготовки государственных служащих, исследовательские центры и профессиональные ассоциации;
- технологического, включающего цифровые HRM-платформы, аналитические инструменты и базы данных, обеспечивающие объективность и прозрачность кадровых процессов;
- социального, представляющего ожидания граждан, общественные инициативы и систему общественной обратной связи, формирующую доверие к кадровой политике государства.

Модель предполагает наличие устойчивых механизмов обратной связи, реализуемых через HR-аналитику, общественные консультации, цифровой мониторинг и оценку вовлечённости сотрудников. Эти механизмы обеспечивают постоянную адаптацию системы и её способность к саморефлексии, что является необходимым условием современной управленческой практики.

Реализация модели способствует переходу от административного кадрового учёта к стратегическому управлению человеческим капиталом. Она создаёт условия для повышения эффективности государственного аппарата, формирования новых управленческих лидеров, развития компетенций и укрепления доверия между государством, служащими и обществом.

Таким образом, экосистемная HRM-модель государственных органов представляет собой многоуровневую систему, в которой объединяются принципы стратегического управления, человекоцентричности и межинституционального взаимодействия. Её внедрение обеспечивает переход от статичной кадровой политики к динамичной системе развития человеческих ресурсов, способной не только воспроизводить, но и приумножать человеческий потенциал государственной службы в интересах устойчивого развития страны.

Методы исследования

В ходе работы использовались различные научные методы, чтобы собрать, изучить, обработать и проанализировать информацию. Применялись такие подходы, как:

- причинно-следственный анализ для выявления взаимосвязей и причин изменения показателей;
- абстрактно-логический анализ для обобщения информации и построения выводов;
- сравнительный метод для сопоставления данных и выявления различий;
- системный анализ для комплексного исследования.

Данные методы применялись для анализа и изучения тенденций в сфере управления человеческими ресурсами. Абстрактно-логический метод использовался для выявления существующих проблем и факторов, влияющих на качество человеческих ресурсов в госуправлении. Сравнительный и системный методы помогли в разработке общих подходов к формированию модели системы управления человеческими ресурсами (HRM) государственных органов на основе международного опыта экосистемного подхода.

Информационную базу составили опубликованные труды ученых-экономистов, законодательные и программные документы, результаты зарубежных встреч с представителями госорганов по вопросам управления человеческими ресурсами в Южной Корее и Бельгии.

Результаты исследования

Теоретической базой модели выступает общая теория систем, разработанная Л. фон Берталанфи, согласно которой любая социальная организация представляет собой открытую, самоорганизующуюся систему, функционирование которой зависит от взаимодействия элементов и внешней среды [1]. В применении к управлению человеческими ресурсами это означает, что кадровая политика не может быть изолированной административной функцией - она должна быть встроена в общую систему государственного управления и взаимодействовать с множеством внешних акторов.

Развитие системного подхода в гуманитарных науках привело к формированию экосистемной парадигмы, восходящей к работам Ю. Бронфенбреннера и его экологической теории человеческого развития [2]. В соответствии с этой концепцией развитие человека и его деятельность обусловлены влиянием взаимосвязанных уровней среды - микро-, мезо-, экзо- и макросистемы. В контексте управления человеческими ресурсами данная логика интерпретируется как необходимость учитывать многоуровневое влияние факторов на профессиональное развитие служащего - от организационной культуры до образовательной и социальной среды.

Экосистемный подход предполагает, что любая организация существует не в изоляции, а в динамической сети взаимозависимых отношений (Iansiti & Levien, 2004) [3]. Для HRM это означает, что эффективное управление персоналом возможно лишь при учёте взаимодействия государства, образовательных учреждений, исследовательских институтов, гражданского общества,

бизнеса и цифровых платформ. Такое взаимодействие формирует самоподдерживающуюся кадровую экосистему, где развитие человека и развитие института власти становятся взаимосвязанными процессами.

Современная модель HRM формировалась на основе перехода от бюрократической к гуманистической и затем к интегративной модели управления.

- В рамках бюрократического подхода (М. Вебер, 1922) персонал рассматривался как административный ресурс, а главной задачей HRM была регламентация поведения служащих.
- Гуманистические теории (А. Маслоу, Д. МакГрегор, Ф. Херцберг) заложили идею о том, что человек - не только исполнитель, но и субъект управления, мотивируемый потребностями, ценностями и признанием.
- Интегративная, или стратегическая модель HRM, сформировавшаяся в 1980–1990-х годах (Д. Ульрих, М. Армстронг), акцентировала связь управления персоналом со стратегическими целями организации.

На современном этапе в управлении государственными кадрами всё большее распространение получает экосистемная модель HRM, в которой человек рассматривается не только как объект управления, но и как активный участник развития системы. Эта модель соединяет стратегическую, социальную и технологическую составляющие кадровой политики.

Экосистемная модель HRM опирается на ряд взаимосвязанных теоретических оснований:

1. Теория открытых систем (L. von Bertalanffy, 1950; Katz & Kahn, 1978) - государственная HR-система взаимодействует с внешней средой и адаптируется под её изменения через механизмы обратной связи. [5]

2. Институциональная теория (P. DiMaggio, W. Powell, 1983) - кадровая политика государственных органов формируется под влиянием формальных норм и неформальных ожиданий общества, что требует гибкости и адаптивности. [7]

3. Теория человеческого капитала (G. Becker, 1964) - инвестиции в профессиональное развитие служащих повышают эффективность государственных институтов. [4]

4. Концепция организационного обучения (P. Senge, 1990) - госслужба рассматривается как «обучающаяся организация», где развитие компетенций персонала является постоянным процессом. [6]

5. Парадигма человекоцентричного управления (D. Goleman, A. Hargreaves, 2003) - эффективность государственных структур зависит от уровня эмоционального интеллекта, лидерства и культуры доверия. [8]

Исходя из теоретических основ, экосистемная HRM-модель государственных органов строится на следующих принципах:

- Целостность - HRM неразрывно связана с миссией, стратегией и культурой государственного управления.
- Сетевое взаимодействие - управление кадрами осуществляется через партнёрства с внешними институтами (образовательными, научными, общественными).
- Адаптивность - система гибко реагирует на изменения внешней среды.
- Самообучение и рефлексия - управление строится на анализе данных и постоянной корректировке решений.

- Человекоцентричность - приоритетом является развитие потенциала служащего, а не только выполнение функций.

Эта модель соединяет теорию управления и системную философию: государственная HR-система становится не только механизмом обеспечения кадров, но и живой экосистемой, способной к развитию, инновациям и воспроизводству

Экосистемный подход позволяет объединить кадровое управление с цифровой трансформацией, образовательной политикой и социальным развитием. Он создаёт основу для формирования устойчивого человеческого капитала, где ключевую роль играет не контроль, а развитие, не вертикальная подчинённость, а горизонтальные связи и обмен знаниями.

Таким образом, теоретическая основа модели сочетает системное мышление, принципы адаптивности и человекоцентричную парадигму, что соответствует современным международным стандартам государственного управления и стратегическим приоритетам Республики Казахстан.

Обсуждение результатов

Современные концепции государственного управления опираются на переход от классической модели «государства–регулятора» к модели государства - сервиса, ориентированной на потребности и ценности граждан. В этой парадигме человек перестаёт быть объектом управления, а становится центральным субъектом и партнёром государства в достижении общественно значимых целей. Человекоцентричный подход предполагает, что эффективность власти измеряется не количеством реализованных процедур, а качеством воздействия на благополучие и развитие граждан, а также уровнем доверия к институтам.

Теоретические основания человекоцентричного управления восходят к гуманистическим и организационно-психологическим концепциям XX века. В частности, идеи А. Маслоу о самоактуализации, теории Х и Y Д. МакГрегора и модели «двух факторов» Ф. Херцберга положили начало пониманию того, что мотивация и вовлечённость личности являются ключевыми источниками организационной эффективности [9; 10; 11]. Эти принципы, интегрированные в управленческие теории П. Друкера и М. Армстронга, сформировали основу стратегического управления человеческим капиталом, где приоритет отдаётся развитию потенциала человека и его профессиональной автономии [12].

Экосистемный подход дополняет человекоцентричную парадигму, обеспечивая системную и средовую основу её реализации. Он позволяет рассматривать развитие человека не изолированно, а во взаимосвязи с многоуровневой средой - организационной, институциональной, технологической и социальной. Такая интерпретация перекликается с экологической моделью развития человека Ю. Бронфенбреннера, где эффективность любого воздействия зависит от согласованности факторов на разных уровнях среды [2].

В контексте государственного управления экосистемная модель создаёт платформу для распределённого лидерства и сетевого взаимодействия, в которой центры принятия решений и развития кадрового потенциала находятся не только в рамках конкретного органа, но и за его пределами - в образовательных учреждениях, исследовательских центрах, гражданских институтах

и международных партнёрствах. Такой подход формирует открытую кадровую среду, способную к саморегуляции и обмену знаниями, что является необходимым условием для человекоцентричной государственной службы.

Важным компонентом этой взаимосвязи является институциональное доверие. Теоретические исследования Дж. Коулмана и Ф. Фукуямы подчёркивают, что доверие выступает ключевым социальным капиталом, обеспечивающим устойчивость и адаптивность сложных систем управления [13; 14]. В человекоцентричной экосистеме HRM доверие выражается в прозрачных процедурах, справедливой оценке, равных возможностях и взаимной ответственности государства и служащего.

Экосистемный подход также способствует реализации принципа ценностного управления (values-based management), который усиливает роль морально-этических норм, эмпатии и социальной ответственности в работе государственных институтов. Согласно исследованиям М. Морана и Дж. Барретта, ценностно-ориентированное управление обеспечивает внутреннюю согласованность между личными и институциональными мотивами, повышая устойчивость и мотивацию сотрудников [15].

Таким образом, человекоцентричная модель государственного управления получает в экосистемном подходе структурную, технологическую и институциональную основу. Экосистема создаёт условия, при которых развитие человека становится не частным направлением кадровой политики, а системным результатом взаимодействия множества факторов и сред. В этом контексте модель HRM, основанная на экосистемных принципах, выступает инструментом реализации человекоцентричной философии государственного управления - соединяя развитие человеческого потенциала, эффективность институтов и доверие граждан.

Современные концепции государственного управления в ведущих странах мира последовательно отходят от традиционной административной парадигмы, основанной на принципах иерархии и регламентации, в сторону человекоцентричных и сетевых моделей управления. Человеческие ресурсы рассматриваются не как подчинённая функция бюрократического механизма, а как стратегический капитал, формирующий качество государственного управления и уровень доверия граждан к институтам власти.

В докладах Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) отмечается, что кадровая политика современного государства должна строиться на принципах целостности, интеграции и сетевого взаимодействия. Концепция Whole-of-Government HRM предполагает формирование единого кадрового пространства, в котором объединяются институты развития, образовательные организации, экспертные сообщества и технологические платформы. Такая модель обеспечивает согласованность управленческих решений, горизонтальное взаимодействие ведомств и возможность оперативного реагирования на социально-экономические вызовы [16].

Опыт Сингапура является показательным примером экосистемного подхода к управлению человеческими ресурсами. Государственная кадровая система этой страны строится вокруг программы Human Capital Partnership, в рамках которой государственные структуры, частный сектор и университеты объединены в устойчивое кадровое сообщество, ориентированное на разви-

тие потенциала каждого специалиста. Ключевой задачей выступает поддержание непрерывного профессионального роста, формирование лидерского корпуса и создание гибких условий для обмена опытом между секторами [17].

В Канаде и Новой Зеландии реализованы человекоцентричные модели HRM, фокусирующиеся на сочетании эффективности и благополучия сотрудников. В рамках программ Public Service Renewal и Wellbeing Budget кадровая политика направлена на развитие компетенций, сохранение мотивации и создание условий для участия служащих в принятии управленческих решений. Такая интеграция социального и управленческого аспектов рассматривается как фактор устойчивости государственного управления и формирования культуры ответственности [18].

В государствах Европейского союза развитие HRM осуществляется в тесной связи с образовательной, инновационной и цифровой политикой. Европейская комиссия в своих рекомендациях подчёркивает необходимость перехода от административного учёта персонала к управлению человеческим капиталом на основе данных, аналитики и прогнозирования. Центральное место занимает цифровизация кадровых процессов, использование HR-аналитики и формирование индивидуализированных траекторий профессионального развития государственных служащих [19].

Организация Объединённых Наций в своих концептуальных документах по вопросам эффективного государственного управления отмечает, что устойчивые и инклюзивные государственные институты невозможны без построения человекоцентричных кадровых систем. В рамках инициативы United Nations Development Programme (UNDP) подчёркивается необходимость перехода к адаптивным экосистемам управления человеческими ресурсами, способным быстро реагировать на изменения и учитывать разнообразие потенциалов сотрудников. Экосистемный подход при этом рассматривается как инструмент достижения целей устойчивого развития (ЦУР) [20].

Всемирный банк в ежегодных обзорах государственного сектора (Public Sector Performance Reviews) обращает внимание на то, что эффективность управления напрямую зависит от способности государства интегрировать кадровую политику с задачами национального развития. Подчёркивается значение механизмов обратной связи, цифровой трансформации кадровых систем и создания сред, в которых мотивация и профессиональное развитие государственных служащих выступают ключевыми драйверами реформ [21].

Таким образом, международная практика подтверждает целесообразность перехода к экосистемной модели HRM. Её ключевое преимущество заключается в создании самоподдерживающейся системы, где государственные органы, образовательные учреждения, технологические платформы и общественные институты образуют взаимосвязанную среду развития человеческого капитала. Для Казахстана такая модель особенно актуальна в условиях модернизации государственного управления, цифровой трансформации и усиления ориентации на сервисное и человекоцентричное государство.

В Республике Корея кадровая политика государственного сектора координируется Министерством управления персоналом (Ministry of Personnel Management — MPM), которое является центральным органом по вопросам подбора, развития и оценки государственных служащих [22]. Ключевыми

принципами системы служат меритократия, профессионализм и прозрачность процедур [23].

Система управления персоналом имеет чётко выраженную институциональную структуру. Центральное министерство обеспечивает стандартизацию кадровых процессов, в то время как отдельные государственные органы отвечают за реализацию кадровых решений в рамках единой методологии. Особое внимание уделяется профессионализации и развитию управленческих компетенций. Для этого действует Национальный институт развития человеческих ресурсов (National Human Resources Development Institute — NHI), выполняющий функции образовательного и исследовательского центра для государственных служащих [24].

Начиная с 2010-х годов, Корея активно развивает цифровую экосистему HRM. На национальном уровне внедряются интегрированные кадровые платформы, объединяющие электронные системы управления персоналом, обучения и карьерного развития [25]. Министерство управления персоналом реализует стратегию «Intelligent Open Platform for HRD», ориентированную на применение технологий искусственного интеллекта и больших данных в кадровой аналитике и обучении [26].

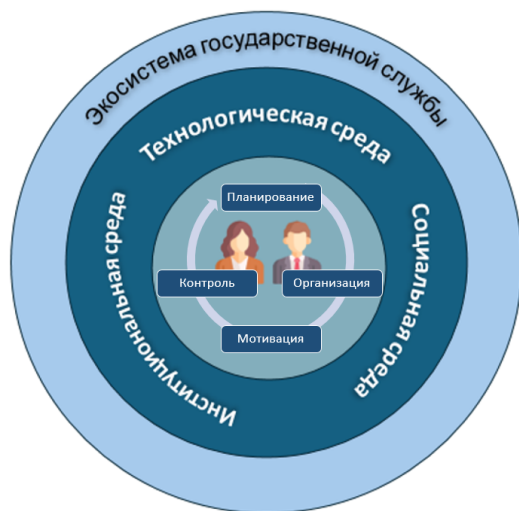
Таким образом, корейская модель сочетает жёсткую институциональную координацию с гибкой цифровой адаптивностью. Она демонстрирует, как можно соединить стандартизированные кадровые процессы с возможностями персонализированного развития, что полностью соответствует логике экосистемного подхода, где нормы, данные и компетенции образуют единую самообновляющуюся структуру.

Бельгия представляет пример многоуровневой кадровой системы, сочетающей централизованную стратегию и децентрализованную реализацию кадровой политики. Центральным органом в этой сфере является Федеральная служба по кадровой и организационной политике (FPS BOSA), которая координирует кадровую деятельность между различными федеральными ведомствами [27].

Ключевым направлением реформы государственной службы в Бельгии стало внедрение компетенционного управления и разработка многолетних стратегий развития кадрового потенциала. Уже с конца 1990-х годов в рамках программы «Sorernicus Plan» был осуществлён переход от административных кадровых процедур к системам, ориентированным на компетенции, мотивацию и лидерство [28].

Современная стратегия HR Vision 2024–2029 для федеральной государственной службы акцентирует внимание на принципах evidence-based HRM — управлении, основанном на данных, исследованиях и аналитике [29]. Бельгийская модель демонстрирует, что децентрализация кадровых решений может быть эффективной при наличии единой методологической и аналитической платформы, обеспечивающей согласованность действий между федерацией, регионами и муниципальными структурами [30].

Рисунок 1. Экосистема государственной службы



Экосистемная модель управления человеческими ресурсами строится на предположении, что устойчивость и эффективность кадровой системы зависят не только от наличия управленческих механизмов, но и от способности системы воспроизводить и закреплять собственные нормы, стандарты и формы профессионального поведения. Любая экосистема предполагает наличие институциональной среды - структур, правил и процедур, которые обеспечивают её нормативную целостность, согласованность действий участников и преемственность управленческих практик.

В контексте государственного управления институциональная среда выполняет двойную функцию: она одновременно создаёт нормативные рамки взаимодействия и служит каналом воспроизводства управленческих знаний и компетенций. Через институты - профессиональные, образовательные, нормативно-правовые - экосистема кадрового управления поддерживает баланс между стабильностью и развитием, обеспечивая обновление человеческого капитала без разрушения системы его регуляции.

В этой логике ключевое значение приобретает разработка и внедрение механизмов, которые формализуют и закрепляют управленческие стандарты, обеспечивают их воспроизводимость и согласование с международными принципами качества. Именно эти задачи реализуются через два взаимосвязанных направления: программу HR-сертификации по международным стандартам ISO и образовательные программы нового поколения - Minor Program по государственному и местному управлению и программы магистратуры по Стратегическому HR. Эти направления представляют собой институциональные проявления системных принципов модели, где нормативность, профессионализация и обучение выступают взаимосвязанными элементами устойчивой кадровой экосистемы.

В экосистемной модели управления человеческими ресурсами устойчивость системы обеспечивается не только нормативными и технологически-

ми механизмами, но и способностью к воспроизводству - к постоянному обновлению компетенций, норм и знаний, лежащих в основе государственного управления. Без этого механизма экосистема теряет внутреннюю согласованность: она становится неспособной поддерживать соответствие между целями государственной политики и реальными возможностями кадрового корпуса. Именно поэтому в институциональном контуре модели особое место занимает образование - как форма нормативного воспроизводства и интеллектуального обновления управленческой среды.

С позиции системной теории образование выполняет функцию когнитивного и ценностного самообновления института государственной службы. Оно обеспечивает циркуляцию управленческих знаний, формирует профессиональные сообщества, разделяющие общие принципы взаимодействия, и закрепляет культуру стратегического мышления и ответственности. В рамках экосистемного подхода образовательная среда становится не внешним источником кадров, а внутренним механизмом самоподдержания системы, где воспроизводятся и обновляются основания её функционирования - от компетенций до управленческих смыслов.

В этой логике разработка и реализация Minor Program по программе Государственное и местное управление и программы магистратуры по Стратегическому HR представляют собой институционально организованные механизмы поддержания целостности экосистемы HRM. Эти программы создают пространство, где профессиональная подготовка, исследовательская деятельность и нормативное мышление объединяются в единую систему, обеспечивающую согласованность управленческих практик и стратегических целей государственного развития.

Minor Program по программе Государственное и местное управление направлена на формирование у обучающихся системного понимания государства как сложной управленческой структуры, внутри которой кадровая политика является не вспомогательной, а интегрирующей функцией. Программа акцентирует внимание на институциональных механизмах государственной службы, организационной архитектуре публичного управления и взаимосвязи кадровых решений с целями государственной политики. Таким образом, она формирует когнитивную основу для экосистемного типа мышления - способность видеть взаимозависимость между структурами, процессами и человеческим фактором как системообразующим элементом управления.

Программа магистратуры по Стратегическому HR ориентирована на развитие практических компетенций в области стратегического HR-менеджмента, оценки эффективности и цифровой трансформации кадровых процессов. В содержании программы акцент сделан на современном понимании человеческого капитала как ключевого ресурса государственной устойчивости, на использовании данных и аналитических инструментов для принятия решений, на внедрении этических и человекоцентричных принципов управления. Через освоение этих подходов формируется управленец нового типа - не администратор, а архитектор кадровой системы, способный работать с её институциональными и технологическими взаимосвязями.

Образовательные программы выполняют в модели функцию институционального воспроизводства управленческой культуры. Через них происходит

кодификация управленческих знаний, закрепление нормативных стандартов и формирование профессиональных идентичностей, ориентированных на стратегическое развитие государства. Они обеспечивают преемственность кадровой политики, согласовывая образовательное пространство с нормативными и технологическими рамками экосистемы HRM.

В экосистемной модели управления человеческими ресурсами устойчивость системы определяется не только полнотой её структурных элементов, но прежде всего степенью их нормативной согласованности. Для того чтобы взаимодействие между участниками кадровой системы - государственными органами, институтами развития, образовательными организациями и экспертными сообществами - не носило фрагментарного характера, необходим механизм, задающий единое поле понятий, принципов и процедур. Именно нормативное единство превращает совокупность институтов в экосистему, способную к самоорганизации и развитию без директивного управления.

В этой логике стандартизация выступает не как инструмент бюрократического контроля, а как форма институционального упорядочения, обеспечивающая воспроизводимость и предсказуемость кадровых процессов. Она фиксирует устойчивые взаимосвязи между ценностями, функциями и управленческими практиками, превращая их в нормативную инфраструктуру экосистемы. В экосистемном подходе стандарты не сдерживают инновации, а создают условия для их интеграции, так как задают правила прозрачного взаимодействия и универсальные критерии оценки качества человеческого капитала.

Именно из этих теоретических предпосылок вытекает необходимость внедрения сертификации по международным стандартам ISO в области HR как ключевого институционального механизма модели. Применение стандартов ISO в системе государственного управления позволяет сформировать единое нормативное пространство, где принципы экосистемности обретают формализованную форму. Сертификация становится способом перевода философии человекоцентричного и результативного управления в измеримую практику - в систему критериев, показателей и управленческих процедур.

Серия международных стандартов ISO в области HR охватывает базовые аспекты управления человеческим капиталом. СТ РК ISO 30400-2018 задаёт терминологическую и концептуальную согласованность системы, обеспечивая единообразие понимания ключевых понятий и процессов. СТ РК ISO 30408-2018 формулирует руководящие принципы построения эффективной системы управления персоналом - распределение ролей, механизмы подотчётности и связи HR-политики с целями организации. СТ РК ISO 30405-2018 раскрывает подходы к подбору кадров и развитию кадрового потенциала, а СТ РК ISO/TS 30407-2018 вводит аналитические инструменты измерения эффективности HR-деятельности и оценки затрат на подбор.

Таким образом, стандарты образуют многоуровневую нормативную архитектуру, обеспечивающую согласование стратегических, организационных и операционных аспектов кадрового управления. Сертификация по этим стандартам встраивается в институциональную логику модели как механизм внутренней верификации, посредством которого экосистема подтверждает соот-

ветствие своих принципов международным нормам качества и устойчивости.

Сертификация, будучи формой институционального рефлексирования, выполняет сразу несколько функций. Она задаёт единые критерии оценки профессиональной компетентности, переводя абстрактные принципы меритократии и профессионализма в операциональные показатели. Она повышает прозрачность кадровых процессов, создавая систему, в которой принятие решений становится прослеживаемым и обоснованным. И, наконец, она обеспечивает сопоставимость практик - как между различными государственными органами, так и в международном измерении, что укрепляет доверие к национальной системе государственной службы.

В теоретическом смысле сертификация выступает как механизм институциональной самоорганизации, посредством которого кадровая экосистема обретает способность к самопроверке, корректировке и развитию. В отличие от внешнего контроля, она основана на внутренней нормативной дисциплине, формирующей культуру ответственности и подотчётности. Через стандартизацию и сертификацию система осваивает управленческое знание, превращая его в часть собственной архитектуры.

Эффективность экосистемной модели управления человеческими ресурсами во многом определяется наличием технологического слоя, обеспечивающего взаимосвязанность всех её элементов и устойчивость обмена данными, знаниями и управленческими сигналами. Без развитой цифровой инфраструктуры экосистема утрачивает способность к самонаблюдению, что делает невозможными обратную связь, прогнозирование и адаптацию - ключевые признаки саморазвивающихся систем. Технологический контур в этом смысле является не просто техническим инструментом, а функциональной основой экосистемного равновесия, поддерживающей баланс между нормативным порядком и динамикой изменений.

В экосистемном подходе технология рассматривается не как внешнее дополнение к кадровой системе, а как внутренний механизм циркуляции управленческой информации. Именно через технологическую инфраструктуру реализуется связь между институциональными нормами, человеческим поведением и управленческими решениями. Данные о кадровых процессах, их аналитическая интерпретация и обратное влияние на принятие решений создают замкнутый контур управления, в котором экосистема проявляет свойства саморефлексии и самообновления.

Цифровая платформа E-Kuzmet в этой модели выступает технологическим ядром экосистемы HRM, обеспечивающим непрерывную информационную и аналитическую связь между различными уровнями государственного управления. Она интегрирует кадровые процессы, стандарты и практики в единую цифровую архитектуру, где каждый элемент системы отражает и усиливает другой. Через платформу осуществляется сбор, систематизация и анализ данных, что позволяет не только фиксировать текущее состояние кадровой системы, но и выявлять закономерности, прогнозировать риски и моделировать последствия управленческих решений.

Модернизация E-Kuzmet в русле экосистемного подхода направлена на развитие её интеллектуальных и регулятивных функций. В рамках проекта

реализуется методология оптимизации, автоматизации и цифровизации кадровых процессов, которая служит не просто техническим усовершенствованием, а выражением принципа адаптивности системы. Оптимизация процедур позволяет устранить дублирование и повысить согласованность действий разных ведомств, автоматизация - сократить транзакционные издержки и минимизировать субъективные ошибки, а цифровизация - обеспечить прозрачность, оперативность и управляемость кадровых данных.

Особое значение имеет формирование аналитического уровня платформы, основанного на сборе, очистке и кластеризации данных с использованием методов машинного обучения. Этот уровень превращает E-Kuzmet из инструмента фиксации кадровой информации в систему аналитического прогнозирования, способную выявлять структурные риски, кадровые разрывы и закономерности развития человеческого капитала. В результате система приобретает свойства «цифрового интеллекта» экосистемы - она не только отражает происходящее, но и обучается на основе накопленного опыта.

Цифровизация кадровых процессов в рамках E-Kuzmet выполняет и интегративную функцию: объединяя нормативные стандарты, образовательные траектории и аналитические инструменты, платформа формирует единую информационную среду кадровой экосистемы. В этой среде реализуются ключевые принципы экосистемного подхода - взаимосвязанность, прозрачность, воспроизводимость и человекоцентричность. Институциональные нормы находят своё воплощение в алгоритмах и цифровых процедурах, а данные становятся основой для обратной связи и стратегического прогнозирования.

Таким образом, E-Kuzmet можно рассматривать как технологическую форму выражения управленческого сознания системы. Она обеспечивает экосистеме возможность видеть, анализировать и регулировать собственное состояние, а также вырабатывать решения, основанные на объективных данных, а не на субъективных интерпретациях. Цифровая среда перестаёт быть инструментом администрирования и превращается в когнитивный компонент государственного управления - среду осмысления и рационализации кадровых процессов.

В более широком смысле технологический контур модели представляет собой материальное воплощение принципов человекоцентричности, заложенных в экосистемном подходе. Прозрачные цифровые процедуры, открытые данные и аналитическая обратная связь создают условия для справедливого и предсказуемого взаимодействия между государством и его служащими. В этом смысле цифровизация не противопоставляется гуманистическим ценностям, а служит их институциональному укреплению, превращая управление человеческими ресурсами в систему, способную сочетать эффективность и доверие.

Следовательно, платформа E-Kuzmet выступает не просто инструментом цифровой трансформации, а технологическим основанием экосистемы HRM, обеспечивающим её информационную связанность, адаптивность и устойчивое развитие. Она создаёт условия для того, чтобы кадровая система государства могла не только функционировать, но и учиться, корректировать себя и воспроизводить лучшие управленческие практики в соответствии с принципами открытости, профессионализма и ответственности.

Выводы

Экосистемная модель управления человеческими ресурсами государственных органов представляет собой целостную иерархически и функционально организованную систему, в которой институциональные, образовательные и технологические элементы образуют взаимозависимую структуру. Каждое из этих измерений выполняет собственную функцию - нормативную, воспроизводящую и инфраструктурную, - но их согласованность определяет устойчивость всей системы. Именно во взаимодействии этих трёх уровней раскрывается сущность экосистемного подхода: управление человеческими ресурсами перестаёт быть набором процедур и превращается в саморазвивающуюся среду, где знания, нормы и технологии образуют единую архитектуру управления.

Таблица 1. Экосистема государственной службы с учетом человекоцентричности

Институциональный контур	Технологический контур	Социальный контур
Стандартизация HRM подходов и практик через сертификационные программы	Накопление и обработка данных на цифровой платформе E-Kyzmet	Взаимосвязь с обществом и его институтами
Согласованность системы государственной службы через единые образовательные программы	Принятие управленческих HR решений на основе данных	

Институциональный контур обеспечивает нормативное основание модели. Через стандартизацию и сертификацию по международным стандартам ISO формируется пространство нормативной согласованности, где закрепляются принципы человекоцентричности, профессионализма и подотчётности. Этот контур создаёт «скелет» системы - её регулятивную структуру, задающую прозрачные и воспроизводимые правила взаимодействия между субъектами кадровой политики.

Образовательное измерение, представленное Minor Program по программе Государственное и местное управление и программы магистратуры Стратегический HR, выполняет функцию интеллектуального и ценностного воспроизводства. Оно обеспечивает циркуляцию управленческих знаний и формирование компетенций, поддерживающих внутреннюю согласованность системы. Образовательные программы трансформируют институциональные принципы в управленческую культуру, воспроизводя профессиональные сообщества, ориентированные на устойчивое развитие и человекоцентричные подходы к управлению.

Технологический контур, воплощённый в цифровой платформе E-Kyzmet, связывает институциональные и образовательные элементы в единую информационную и аналитическую систему. Через цифровые механизмы осуществляется обратная связь, накопление и обработка данных, формируется основа для управленческих решений, основанных на доказательности и анализе. В технологической среде принципы

модели обретают операциональную форму: стандартизация воплощается в алгоритмах, образование - в цифровых траекториях развития, а институциональные нормы - в прозрачных процедурах принятия решений.

Взаимосвязанность этих контуров формирует устойчивую экосистему, способную к саморегуляции и саморазвитию. Институциональные стандарты задают нормативные ориентиры; образовательная среда обеспечивает воспроизводство и интериоризацию этих норм; технологическая инфраструктура превращает их в действующие механизмы управления. Вместе они создают структуру, в которой человек становится не объектом административного регулирования, а активным элементом развития системы - носителем знания, компетенции и управленческой инициативы.

Таким образом, экосистемная модель HRM формирует новую парадигму государственного кадрового управления, основанную на принципах целостности, прозрачности и человекоцентричности. Её развитие отражает переход от статичных институтов к адаптивным системам, способным не только обеспечивать стабильность, но и продуцировать изменения. В этом смысле модель выступает не просто как организационная схема, а как концепция эволюционного государственного управления, в котором человеческий капитал становится основным источником инноваций, устойчивости и доверия к институтам власти.

Источник финансирования исследований

Статья подготовлена в рамках научного проекта ИРН BR24993258 «Экосистемный подход к управлению человеческими ресурсами на государственной службе на основе принципа человекоцентричности с применением цифровых инструментов» программно-целевого финансирования на 2024-2026 годы, финансируемого Комитетом науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан

Список литературы / References

1. von Bertalanffy L. General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York: George Braziller, 1968. - 289 p.
2. Bronfenbrenner U. The Ecology of Human Development. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1979. - 330 p.
3. Iansiti M., Levien R. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Boston: Harvard Business School Press, 2004. - 264 p.
4. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago: University of Chicago Press, 1964. - 412 p.
5. Katz D., Kahn R. The Social Psychology of Organizations. 2nd ed. New York: Wiley, 1978. - 500 p.
6. Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 1990. - 424 p.
7. DiMaggio P., Powell W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review, 1983, Vol. 48, No. 2, pp. 147–160.
8. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence. Boston: Harvard Business School Press, 2003. - 336 p.

9. Maslow A. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954. - 369 p.
10. McGregor D. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960. - 276 p.
11. Herzberg F. *Work and the Nature of Man*. Cleveland: World Publishing Company, 1966. - 212 p.
12. Drucker P. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row, 1974. - 553 p.; Armstrong M. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 14th ed. London: Kogan Page, 2020. - 740 p.
13. Coleman J. *Foundations of Social Theory*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990. - 993 p.
14. Fukuyama F. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press, 1995. - 457 p.
15. Moran M., Barrett J. *Values-Based Leadership: The Foundation for Effective Leadership*. *Journal of Business Ethics*, 2019, Vol. 158, No. 4, pp. 997–1015.
16. OECD. *Public Employment and Management 2021: The Future of the Public Service*. Paris: OECD Publishing, 2021. - 132 p.
17. Ministry of Manpower Singapore. *Human Capital Partnership Programme*. Singapore, 2022. URL: <https://www.mom.gov.sg/hcp> (дата обращения: 05.10.2025).
18. Government of Canada. *Public Service Renewal Annual Report 2022–2023*. Ottawa, 2023. - 78 p.; The Treasury of New Zealand. *The Wellbeing Budget 2021*. Wellington, 2021. - 152 p.
19. European Commission. *European Framework for Public Administration Competence and Skills (EUPA-CS)*. Brussels, 2022. - 94 p.
20. United Nations Development Programme (UNDP). *Human Development Report 2023/24: Breaking the Gridlock – Reimagining Cooperation in a Polarized World*. New York: UNDP, 2024. - 214 p.
21. The World Bank. *Public Sector Performance: Institutional and Human Resource Drivers*. Washington, D.C.: The World Bank, 2023. - 186 p.
22. Ministry of Personnel Management (MPM). *Fundamental Principles and Classification of Public Officials*. Seoul: MPM, 2018. URL: <https://www.mpm.go.kr/english/system/publicOfficials/>
23. Kim P.-S. *The Civil Service System in the Republic of Korea*. In: *Public Administration in East Asia*. London: Routledge, 2010.
24. National Human Resources Development Institute (NHI). *About NHI*. URL: <https://www.mpm.go.kr/english/system/humanResource/>
25. MPM. *Human Resource Information Systems in Korea*. Seoul: MPM, 2020.
26. MPM. *Intelligent Open Platform for HRD*. Seoul: Ministry of Personnel Management, 2022.
27. Federal Public Service Policy and Support (FPS BOSA). *About BOSA*. Brussels: FPS BOSA, 2024. URL: <https://bosa.belgium.be/en>
28. K.U. Leuven / Public Management Institute. *HRM in the Belgian Federal Government*. Leuven: KU Leuven, 2010.
29. FPS BOSA. *HR Vision 2024–2029 for the Belgian Federal Civil Service*. Brussels: FPS BOSA, 2024.
30. *The Brussels Times*. *Government Eases Federal Recruitment Measures*. Brussels, 2021.

Материал поступил в редакцию 19.01.2026

Утвержден к публикации 19.03.2026