ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА

PECULIARITIES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR ENTERPRISES

CZU: 005.96:334.724.6 **https://doi.org/10.59295/spd2025j.91**

Сильвия ЗАХАРКО
ORCID: 0000-0003-0988-9152
E-mail: silvia.zaharco@usm.md
Молдавский государственный университет, Кишинэу, Республика Молдова

Вали СЕЙИДОВ
ORCID: 0009-0008-0120-9371
E-mail: vali.seyidov@usm.md
Молдавский государственный университет, Кишинэу, Республика Молдова

Summary. *This paper explores the distinctive features of human resource management within state-owned enterprises, which concurrently address the imperatives of financial development and social responsibility. The main objective is to identify the key challenges and opportunities in managing human resources in the public sector. Through a comparative approach with private enterprises, the research highlights significant differences resulting from regulatory constraints, bureaucratic structures, and limited managerial autonomy. The results emphasize that effective HR management in the public sector requires a stronger focus on employee motivation, transparent recruitment processes, and continuous professional development. Furthermore, aligning human resource strategies with institutional goals is essential to improving organizational performance and reinforcing public trust.*

Keywords: *state-owned enterprise, human resource management, personnel policy, staff regulation, public trust.*

ВВЕДЕНИЕ

Предприятия государственного сектора занимают центральное место в обеспечении общественных благ, развитии инфраструктуры и поддерживании ключевых отраслей экономики. При этом их деятельность имеет двойственный характер, так как с одной стороны требуется демонстрировать финансовую стабильность и конкурентоспособность, а с другой – выполнять социально значимые функции и соблюдать государственные требования [1, с. 148].

Современный этап развития характеризуется нарастанием институциональных, экономических и технологических вызовов, что делает проблему эффектив-

ного управления человеческими ресурсами на государственных предприятиях особенно актуальной. Работая в условиях переплетения экономических задач и общественных ожиданий, государственные предприятия сталкиваются с необходимостью повышения своей результативности, не отходя от принципов социальной справедливости [2].

Управление человеческими ресурсами на предприятиях государственного сектора обладает специфическими особенностями, которые отличают его от практик частного сектора, и эти особенности требуют адаптации HR стратегий с учётом социальной миссии, нормативных ограничений и целей государственной политики.

В связи с этим, целью данного исследования является выявление особенностей управления человеческими ресурсами в государственных предприятиях и определение основных различий с практиками частного сектора.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Методологическая база исследования включает теоретический анализ научной литературы, методы сравнительного анализа и обобщения. Основу исследования составили публикации отечественных и зарубежных авторов в области управления человеческими ресурсами. Применение сравнительного подхода позволило выявить принципиальные отличия в HR практиках государственных и частных предприятий, а теоретическая проработка проблемы способствовала формулированию аргументированных выводов. Таким образом, исследование имеет аналитический характер и направлено на углубленное осмысление специфики управления человеческими ресурсами на предприятиях государственного сектора.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЯ

Управление человеческими ресурсами представляет собой стратегически обоснованный и комплексный подход к работе с персоналом, который является главным ресурсом организации и играет ключевую роль в достижении её целей как на индивидуальном, так и на коллективном уровне. Понимание того, что именно сотрудники формируют основу эффективности предприятия, позволяет при грамотном разрабатывании и внедрении HR стратегий, рассчитывать на существенный рост производственных показателей [3, с. 20].

С точки зрения содержания, управление человеческими ресурсами – это совокупность инструментов, методов и действий, направленных на рациональное использование и развитие кадрового потенциала в целях реализации стратегических задач [4, с. 8]. При этом, цели управления могут различаться в зависимости от точки зрения участников:

1) для руководства – это максимальное использование компетенций сотрудников для повышения конкурентоспособности и результативности;

2) для сотрудников – это получение справедливого вознаграждения, призна-

ние профессионального вклада, а также поддержание социального и профессионального статуса.

Интеграция управления человеческими ресурсами в государственных предприятиях позволяет согласовывать кадровую работу с приоритетами государственной политики, миссией предприятия и его бюджетными возможностями [5, с. 12].

Однако, государственные предприятия нередко сталкиваются с трудностями при реализации HR практик, из-за более низкой управленческой автономии по сравнению с частными компаниями, а многие кадровые решения регулируются нормативно. Это ограничивает гибкость и оперативность реагирования на изменения внешней среды. Характерной особенностью государственного сектора является акцент на ценности справедливости, равенства и социальной ответственности, а также сравнительно высокий уровень стабильности кадров и профсоюзной активности [6, с. 7].

Несмотря на различия, предприятия государственного сектора всё чаще стремятся применять HR подходы, схожие с частным сектором, чтобы повысить свою эффективность и укрепить общественную легитимность. Тем не менее, государственные предприятия, в отличие от частных, рассматриваются не только как производственно-хозяйственные единицы, но и как социально ориентированные организационные системы, в которых человеческий капитал играет ключевую роль в достижении стратегических задач. В этой связи управление человеческими ресурсами на таких предприятиях направлено на формирование профессионального, этически ответственного и адаптивного рабочего потенциала, способного эффективно реагировать на институциональные и экономические вызовы [7, с. 4].

Особенности управления человеческих ресурсов проявляются и в национальных контекстах. Так, во Франции, Германии, Японии и Испании кадровая политика в госсекторе отличается высокой степенью централизации и долгосрочным карьерным планированием, что способствует формированию устойчивых и лояльных коллективов. В то же время в Великобритании, Нидерландах, Швейцарии, Швеции и Финляндии подход более децентрализован, а переходы работников между государственным и частным секторами происходят активнее. Это способствует взаимному влиянию кадровых стратегий и подходов в управлении человеческих ресурсов [8, с. 3].

В контексте цифровой трансформации особое значение приобретает гибкость и адаптивность персонала государственных предприятий. Современные работники должны не только обладать профессиональными компетенциями, но и быть готовы к постоянному обучению, креативному мышлению, командной работе, а также использованию цифровых технологий. Роль сотрудника меняется – он становится активным участником собственного профессионального развития, а не только исполнителем [9, с. 21-23].

Исходя из множественных и зачастую конфликтующих целей, стоящих перед государственными предприятиями, управление человеческими ресурсами приоб-

ретает системный и многозадачный характер. Оно направлено не только на повышение производительности, но и на укрепление доверия общества, достижение стратегических государственных приоритетов и реализацию социальной миссии [10, с. 3].

Таким образом, управление человеческими ресурсами в государственных предприятиях имеет ряд характерных особенностей, отличающими его от HR управления в частном секторе, хотя и сохраняет общие универсальные принципы эффективного управления персоналом (таб.1).

Таблица 1. Сравнительный анализ управления человеческими ресурсами в государственных и частных предприятиях

Критерии	**Государственные предприятия**	**Частные предприятия**	**Общие характеристики**
Цель	Обеспечение общественного блага, выполнение социальных функций, соответствие государственным требованиям	Повышение прибыльности, конкурентоспособности и эффективности бизнеса	Повышение эффективности труда, развитие персонала
Регулирование	Жёстко регулируется государственными нормами, стандартами и законами	Гибкость в применении норм, внутренние регламенты определяются компанией	Соблюдение трудового законодательства, формирование внутренней HR политики
Кадровая политика	Часто централизована, с ограниченной автономией руководителей	Децентрализована, адаптивна к задачам бизнеса	Направлена на подбор, развитие и удержание персонала
Карьерное развитие	Долгосрочное планирование, стабильность, медленный рост	Быстрый карьерный рост, основанный на результатах	Возможность вертикального и горизонтального роста
Мотивация персонала	Социальные гарантии, стабильность, престиж	Материальная мотивация, бонусы, карьерные перспективы	Использование как материальной, так и нематериальной мотивации
Роль сотрудника	Исполнитель задач, акцент на стабильность и процедуру	Инициативный участник, ориентированный на результат	Вовлечение в рабочий процесс, командная работа

Источник: составлено авторами на основе [4, 6, 10].

Принимая во внимание особенности управления человеческими ресурсами в предприятиях государственного сектора, их эффективность требует комплексного применения политик и инструментов, учитывающих специфику публичного сектора. Основными задачами в этом направлении являются формирование профессиональных и этически ответственных кадров, развитие культуры командной работы, обеспечение равных возможностей, поддержание позитивного морального климата и постоянное повышение квалификации. Всё это позволяет не только повышать производственную эффективность, но и укреплять общественное доверие к деятельности государственных предприятий [11, с. 395].

В связи с этим управление человеческими ресурсами на предприятиях государственного сектора должно основываться на рациональных методах, научно обоснованных подходах и современных технологиях, позволяющих эффективно воздействовать на персонал. Качество предоставляемых услуг и успешная реализация государственной политики во многом зависят от профессионализма и добросовестности сотрудников. Важно обеспечить справедливость и последовательность в реализации кадровой политики, осуществлять отбор и продвижение сотрудников в соответствии с их компетентностью и профессиональными достижениями, применять прозрачную систему мотивации, способствовать постоянному профессиональному росту и обеспечивать политическую нейтральность персонала.

ВЫВОДЫ

Государственные предприятия выполняют двойственную функцию, сочетая задачи обеспечения финансовой устойчивости и выполнение социально ориентированных обязательств, что требует особого подхода к управлению человеческими ресурсами.

Эффективное управление человеческими ресурсами в государственных предприятиях основывается на стратегическом использовании кадрового потенциала и согласовании политики управления персонала с государственными приоритетами, при этом учитывая специфику нормативного регулирования и ограниченную управленческую автономию.

В современных условиях цифровой трансформации и усиления институциональных вызовов ключевую роль играет адаптивность и профессиональное развитие сотрудников, что способствует росту эффективности и укреплению общественного доверия к государственным предприятиям.

Эффективность управления человеческими ресурсами в государственных предприятиях напрямую влияет на качество предоставляемых услуг. Чем лучше организованы процессы управления персоналом, тем выше уровень удовлетворённости и доверия граждан к деятельности этих предприятий.

ЛИТЕРАТУРА:

1. ПОПОВА, Л.И., СЕМЕНОВА, Е.А. Государственные и муниципальные предприятия на разных этапах развития экономики. *Проблемы современной экономики*. 2016. №29. С. 146-152. Доступно: https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennye-i-munitsipalnye-predpriyatiya-na-raznyh-etapah-razvitiya-ekonomiki [Просмотрено: 28.05.2025].
2. СЛАТЕНЬКОВА, М.А. Социальная справедливость как основная задача государства. *Бизнес Информ*, №11, 2013, С. 250-255. Доступно: https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnaya-spravedlivost-kak-osnovnaya-zadacha-gosudarstva [Просмотрено: 28.05.2025].
3. ARMSTRONG, M. *A. Handbook of Human Resource Management Practice*. 10th ed., Kogan Page Limited, 2006. 982 p.
4. ГОНЧАРОВА, Н.В., ДАЙНЕКО, Л.В., ЗАЙЦЕВА, Е.В. *Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда: учебное пособие*. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2021. 162 с.
5. World Customs Organization. *Strategic Principles on Human Resources Management*. Available: https://clikc.wcoomd.org/mod_label/intro [Accessed: 07.06.2025].
6. BURKE, R.J., ALLISEY, A.F., NOBLET, A.J. The importance of human resource management in the public sector, future challenges and the relevance of the current collection. *Human Resource Management in the Public Sector*. Edward Elgar Publishing, 2013, pp. 1–13. https://doi.org/10.4337/9780857937322.00008.
7. YAHIAOUI, N., ANSER, A., LAHOUEL, S. Human Resource Management and Public Organizations. *Global Journal of Human Resource Management*, vol. 3, no. 2, 2015, pp. 1–12.
8. RITZ, A., KNIES, E. Human Resource Management in Public Service Organisations. *Public Management and Governance*, 2023. doi:10.4324/9781003282839-12.
9. ЭСАУЛОВА, И.А. Развитие человеческих ресурсов: эволюция концепций и практики. *Экономика труда*. 2018. Т. 5, №1. С. 13-28. doi: 10.18334/et.5.1.38869.
10. LEISINK, P., BORST, R.T., KNIES, E., BATTISTA, V. Human Resource Management in a Public-Sector Context. *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*, Oxford University Press, 2021, pp. 1–12.
11. САЛИКОВ, Ю.А., ЛОГУНОВА, И.В., КАБЛАШОВА, И.В. Тенденции изменений в управлении человеческими ресурсами предприятия в условиях цифровой экономики. *Вестник ВГУИТ*. 2019. Т. 81. № 2. С. 393–399.