

УДК 370

## ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

**Монгуш Ольга Николаевна,**

канд. экон. наук, доцент, преподаватель экономического факультета  
ФГБОУ ВО «Тувинский государственный университет»

**Седивес Солангы Эдуардовна,**

студентка экономического факультета  
ФГБОУ ВО «Тувинский государственный университет»

**Кара-Сал Олимпиада Владимировна,**

студентка экономического факультета  
ФГБОУ ВО «Тувинский государственный университет»  
khaplak002@gmail.com

### Аннотация

В статье рассматриваются ключевые тенденции и особенности развития института государственной службы в Российской Федерации на современном этапе. Анализируются концептуальные изменения в подходах к формированию кадрового состава, внедрение цифровых платформенных решений, оптимизация структуры государственных органов и трансформация ценностных оснований профессиональной служебной деятельности. Особое внимание уделяется вопросам мотивации государственных служащих, преодоления кадрового дефицита и повышения эффективности государственного аппарата в условиях новых геополитических и социально-экономических вызовов. Авторами выделены основные противоречия текущего этапа реформирования и предложены направления дальнейшего совершенствования системы государственной службы.

**Ключевые слова:** государственная служба, кадровая политика, цифровизация, оптимизация структуры, кадровый резерв, эффективность управления, мотивация персонала.

## FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF PUBLIC SERVICE IN MODERN RUSSIA

**Mongush Olga Nikolaevna,**

candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Lecturer at the Faculty of Economics  
Tuvan State University

**Sedives Solangy Eduardovna,**

student of the Faculty of Economics, Tuvan State University

Tuvan State University

**Kara-Sal Olympiada Vladimirovna,**

student of the Faculty of Economics, Tuvan State University

Tuvan State University

---

## ABSTRACT

---

The article examines the key trends and features of the development of the institute of public administration in the Russian Federation at the present stage. The article analyzes conceptual changes in approaches to the formation of personnel, the introduction of digital platform solutions, the optimization of the structure of government agencies and the transformation of the value bases of professional performance. Special attention is paid to the issues of motivation of civil servants, overcoming the personnel shortage and increasing the efficiency of the state apparatus in the context of new geopolitical and socio-economic challenges. The authors identify the main contradictions of the current stage of reform and propose directions for further improvement of the civil service system.

---

**Keywords:** civil service, personnel policy, digitalization, optimization of the structure, personnel reserve, management efficiency, staff motivation.

---

Двадцатилетие масштабной реформы государственной службы, отмечавшееся в 2024 году, стало поводом для всестороннего анализа достигнутых результатов и нерешенных проблем. Современная геополитическая обстановка, характеризующаяся внешним давлением и необходимостью мобилизации всех ресурсов страны, предъявляет новые требования к системе государственного управления [4, с. 746].

По мнению многих ученых, несмотря на определенные успехи предшествующих этапов реформирования, ключевые задачи, связанные с кардинальным повышением эффективности государственного аппарата, остаются актуальными. Объективные исследования выявляют замедленность процессов развития, сохраняющиеся проблемы нормативного регулирования, несовершенство кадровой политики и управленческих механизмов. В этой связи целью настоящей статьи является комплексный анализ современных особенностей развития государственной службы в России, выявление основных векторов трансформации и оценка их влияния на качество государственного управления [2, с. 177].

Одной из наиболее значимых особенностей современного этапа развития государственной службы выступает ренессанс культуры служения. Исследования последних лет фиксируют устойчивый рост интереса россиян к работе в государственном секторе, что контрастирует с тенденциями предыдущего десятилетия. По данным рекрутинговых агентств, государственная служба в рейтинге наиболее желаемых мест работы переместилась с пятой на вторую строчку, уступая лишь планам по открытию собственного дела. Данный феномен требует теоретического осмысления, поскольку он не может быть объяснен исключительно материальными факторами.

Ключевым мотиватором выступает осознание социальной значимости труда, возможность приносить пользу обществу и государству. Вместе с тем, указанная тенденция сопряжена с рядом противоречий. Сохраняющийся разрыв в оплате труда между государственным и частным секторами, особенно на территориальном уровне, порождает

высокую текучесть кадров, достигающую 26% среди молодежи, при этом в первый год прохождения службы этот показатель может составлять до 62%. Денежное содержание молодых специалистов, не превышающее 22-38 тысяч рублей, остается неконкурентоспособным по сравнению с реальным сектором экономики. Данное обстоятельство вступает в противоречие с потребностью государства в притоке молодых высококвалифицированных кадров [1, с. 197].

Авторы подчеркивают необходимость формирования у молодых специалистов особых качеств, среди которых ключевыми выступают внутренняя мотивация, здоровые амбиции, связанные с позитивным влиянием на развитие региона или страны, сильные экспертные знания, организаторские способности и лидерские качества. Именно такое сочетание профессиональных и личностных характеристик способно обеспечить эффективность управленческой деятельности в современных условиях [3, с. 598].

Формирование кадрового состава государственной службы регулируется статьей 11 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации», которая предусматривает создание федерального кадрового резерва, развитие профессиональных качеств служащих, использование современных кадровых технологий и ротацию. Однако практическая реализация этих положений долгое время сталкивалась с проблемами формального подхода к отбору кандидатов.

Существенным нововведением, имеющим долгосрочные последствия, стало решение президента о предоставлении возможности поступления на государственную службу, включая высшие посты, участникам и героям специальной военной операции. Данная мера не только выполняет функцию социального лифта для лиц, проявивших доблесть и патриотизм, но и привносит в систему государственного управления новые ценности, связанные с готовностью к самопожертвованию, ответственностью и практическим опытом решения задач в экстремальных условиях.

В научной литературе обосновывается необходимость внедрения специализированных механизмов отбора, включающих обязательное прохождение психологических диагностик, направленных на определение уровня развития социальной ответственности. Это требование обусловлено тем, что формальное соответствие квалификационным требованиям не гарантирует наличия у кандидата внутренней готовности к выполнению публичных функций и защите интересов граждан. Напротив, отсутствие должной превентивной работы со стороны органов власти, ограничение формальными ответами на обращения граждан, вынуждающее последних обращаться в суды, свидетельствует о дефиците именно этого профессионального качества у части служащих [5, с. 253].

Дальнейшее развитие кадровых технологий предполагает совершенствование системы дополнительного профессионального образования. Ключевым требованием становится переход от теоретической подготовки к практико-ориентированному обучению, позволяющему молодым специалистам работать в реальных условиях, решать сложные задачи и приобретать опыт, в том числе через наставничество со стороны более опытных коллег. Особое значение приобретает развитие навыков регулярного менеджмента, умения оптимизировать процессы, внедрять бережливое управление и работать в командах.

Цифровизация государственного управления стала одним из магистральных направлений совершенствования государственной службы. Создание единой цифровой платформы «Госкадры» (ФГИС «Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы») знаменует переход к принципиально новой модели кадрового администрирования. В настоящее время система обеспечивает

кадровый документооборот 882 тысяч гражданских служащих, начисление заработной платы 290 тысячам сотрудников, а 429 тысяч имеют личные кабинеты.

Развитие ФГИС осуществляется в логике платформенной концепции, предполагающей создание цифровых профилей государственных служащих, кандидатов и государственных органов. К 2030 году система должна трансформироваться в полностью цифровую экосистему с возможностью применения современных кадровых технологий, включая использование искусственного интеллекта для автоматизации значительной части кадровой работы. Перспективным направлением является внедрение интеллектуальных систем анализа и удовлетворения потребностей государства в кадрах, что позволит перейти от реактивной модели закрытия вакансий к проактивному планированию кадрового состава [3, с. 598].

Формирование и эффективное использование кадрового резерва выступает одной из ключевых задач развития государственной службы. Действующее законодательство предусматривает создание федерального кадрового резерва, резервов в федеральных государственных органах и субъектах Российской Федерации. Однако на протяжении длительного времени механизм работы с резервом носил преимущественно формальный характер, что снижало его практическую значимость.

Современный этап характеризуется переходом к более системной работе с резервистами. Создание «школы губернаторов» и «школы мэров» представляет собой инновационный формат подготовки высшего управленческого кадрового состава, ориентированный на формирование целостного мировоззрения и набора компетенций, необходимых для руководства регионами и муниципальными образованиями. Обучение в этих структурах предполагает не только теоретическую подготовку, но и стажировки, решение практических задач, обмен опытом с действующими руководителями.

Особую актуальность приобретает проблема сохранения профессиональных и квалифицированных кадров старшего поколения, обладающих уникальным опытом, знаниями и навыками. Механизм наставничества, предполагающий передачу этого опыта молодым специалистам, становится критически важным для обеспечения преемственности и недопущения снижения эффективности государственной службы в ходе ротации кадров. При этом необходимо сочетать опыт старшего поколения с энергией, амбициями и свежим взглядом молодежи, создавая условия для продуктивного межпоколенческого взаимодействия.

Включение в кадровый резерв участников специальной военной операции открывает новую страницу в развитии государственной службы. Люди, прошедшие через экстремальные ситуации, обладают особым типом мотивации и ответственности. Их интеграция в систему государственного управления способна привнести в неё элементы фронтового братства, взаимовыручки и безусловного приоритета государственных интересов над личными. Однако этот процесс требует продуманной адаптационной поддержки, поскольку специфика военной службы существенно отличается от бюрократической рутины.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что развитие государственной службы в современной России характеризуется комплексом взаимосвязанных тенденций, отражающих как объективные потребности общества, так и реакцию на новые геополитические вызовы.

Во-первых, происходит ценностная переориентация института государственной службы в сторону культуры служения, социальной значимости и патриотической мотивации. Это создает основу для привлечения на государственную службу людей, ориентированных не на личное обогащение, а на решение общественно значимых задач.

Во-вторых, активно внедряются современные кадровые технологии, обеспечивающие открытость конкурсных процедур, меритократический отбор и социальную мобильность. Включение в кадровый резерв участников специальной военной операции придает этому процессу дополнительное измерение, связанное с обновлением управленческой элиты на основе доблести и патриотизма.

В-третьих, цифровая трансформация создает технологическую основу для качественного изменения кадровых процессов, перехода к платформенным решениям и использованию искусственного интеллекта в управлении персоналом.

В-четвертых, структурно-функциональная оптимизация, сопровождаемая сокращением численности и повышением оплаты труда, направлена на преодоление разрыва в уровне доходов государственных служащих и работников коммерческого сектора, что является необходимым условием для привлечения и удержания квалифицированных кадров.

Вместе с тем сохраняются проблемы, требующие дальнейшего решения. К ним относятся недостаточный уровень оплаты труда на территориальном уровне, высокая текучесть молодых специалистов, формализм в работе с обращениями граждан, необходимость совершенствования механизмов наставничества и адаптации новых кадров.

Перспективы дальнейшего развития государственной службы связаны с реализацией комплекса мер, включающего завершение цифровизации кадровых процессов, создание полноценной экосистемы управления талантами на государственной службе, совершенствование механизмов оценки эффективности на основе общественного мнения и обеспечение реальной преемственности поколений через институт наставничества. Только системный подход, сочетающий институциональные преобразования, кадровую политику и ценностную переориентацию, способен обеспечить формирование государственной службы, адекватной вызовам XXI века и способной эффективно решать задачи развития страны.

#### **Список литературы:**

1. Воробей Д. В. Основные направления развития государственной гражданской службы в Российской Федерации / Д. В. Воробей, Е. И. Боев, А. В. Кульчитцкий // Актуальные вопросы публичного управления, экономики, права в условиях цифровизации : сборник научных статей Международной научно-практической конференции, Курск, 11-12 мая 2023 года / Курская академия государственной и муниципальной службы. Том 1. – Курск: Б. и., 2023. – С. 197-201.
2. Гарцев И. В. Понятие и содержание государственной службы: история и современность / И. В. Гарцев // Пермский период : Сборник материалов IX Международного научно-спортивного фестиваля курсантов и студентов образовательных организаций. В 3-х томах, Пермь, 16-20 мая 2022 года / Сост. А.И. Согрина. Том 2. – Пермь: Пермский институт Федеральной службы исполнения наказаний, 2022. – С. 177-179.
3. Денискин И. М. Понятие государственной службы в Российской Федерации / И. М. Денискин, А. Н. Ильин // Вестник науки. – 2024. – Т. 3, № 12(81). – С. 598-604.
4. Крылова Д. Т. Вопросы толкования содержания дефиниции «государственная служба» / Д. Т. Крылова // Вестник науки. – 2024. – Т. 4, № 12(81). – С. 746-756.
5. Тимирбулатов Ф. А. Развитие системы государственной гражданской службы в Российской Федерации / Ф. А. Тимирбулатов // Академическая публицистика. – 2022. – № 4-2. – С. 253-260.

**References:**

1. Vorobei D. V. Osnovnye napravleniya razvitiya gosudarstvennoi grazhdanskoj sluzhby v Rossijskoj Federatsii / D. V. Vorobei, E. I. Boev, A. V. Kul'chitskij // Aktual'nye voprosy publichnogo upravleniya, ehkonomiki, prava v usloviyakh tsifrovizatsii : sbornik nauchnykh statej Medunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferentsii, Kursk, 11-12 maya 2023 goda / Kurskaya akademiya gosudarstvennoi i munitsipal'noj sluzhby. Tom 1. – Kursk: B. i., 2023. – S. 197-201.
2. Gartsev I. V. Ponyatie i sodержanie gosudarstvennoi sluzhby: istoriya i sovremennost' / I. V. Gartsev // Permskij period: Sbornik materialov IX Mezhdunarodnogo nauchno-sportivnogo festivalya kursantov i studentov obrazovatel'nykh organizatsii. V 3-kh tomakh, Perm', 16-20 maya 2022 goda / Sost. A.I. Sogrina. Tom 2. – Perm': Permskij institut Federal'noj sluzhby ispolneniya nakazanii, 2022. – S. 177-179.
3. Deniskin I. M. Ponyatie gosudarstvennoi sluzhby v Rossijskoj Federatsii / I. M. Deniskin, A. N. Il'in // Vestnik nauki. – 2024. – T. 3, № 12(81). – S. 598-604.
4. Krylova D. T. Voprosy tolkovaniya sodержaniya definitsii «gosudarstvennaya sluzhba» / D. T. Krylova // Vestnik nauki. – 2024. – T. 4, № 12(81). – S. 746-756.
5. Timirbulatov F. A. Razvitie sistemy gosudarstvennoi grazhdanskoj sluzhby v Rossijskoj Federatsii / F. A. Timirbulatov // Akademicheskaya publitsistika. – 2022. – № 4-2. – S. 253-260.