Научная статья

УДК 35.08:331.104.2

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОССЛУЖБЫ В УСЛОВИЯХ ИЗМЕНЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Котельникова Евгения Анатольевна, кандидат социологических наук, начальник отдела профориентации, Новосибирский государственный технический университет, Россия, Новосибирск, kotelnikova_e@rambler.ru;

Мотькин Роман Владиславович, кандидат социологических наук, Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева, Россия, Москва, mordovia.roman@yandex.ru

Аннотация. В исследовании рассматривается проблема институциональной трансформации госслужбы как социального института, обусловленная необходимостью нивелирования кадровых диспропорций в условиях изменений социально-трудовых отношений. Анализируются теоретико-методологические подходы к изучению взаимосвязи между структурными сдвигами в мотивационно-ценностном профиле госслужащих и трансформацией профессиональной идентичности, а также оценивается применимость институционального анализа эмпирических данных для выявления связи между отступлением от классического служебного этоса и изменением организационных практик. Представлена критика существующих подходов к управлению человеческими ресурсами в государственном секторе, ориентированных на нормативно-правовые регламенты, и показано, что игнорирование опосредованной зависимости результативности госаппарата от конъюнктурных факторов внешнего рынка труда сокращает прогностическую валидность кадровых сценариев и усугубляет риски дефицита ключевых компетенций на уровне ведомственного управления. Исходя из сопоставления ретроспективных социологических данных выделены ограничения традиционных механизмов удержания специалистов, включающие недостаточную чувствительность к фазам демографического цикла и

специфические организационные диспропорции, различающиеся по эластичности неформальных практик и институциональной инерции при масштабном внедрении цифровых платформ. На основе полученных результатов сформулированы принципы регулярной корректировки норм институциональной гибкости, обоснована необходимость гибкой настройки мотивационных мер для снижения текучести кадров при сохранении приемлемого уровня профессиональной лояльности, а также предложены рекомендации по определению объема ресурсов, направляемых на нематериальное стимулирование с учетом текущей нестабильности рынка труда.

Ключевые слова: государственная служба; институциональная трансформация; социально-трудовые отношения; кадровый потенциал; профессиональная идентичность; неформальные практики.

Original article

INSTITUTIONAL TRANSFORMATION OF THE CIVIL SERVICE IN THE CONTEXT OF CHANGING SOCIAL AND LABOR RELATIONS

Kotelnikova Evgeniia Anatolevna, Candidate of Sociological Sciences, Head of Career Guidance Department, Novosibirsk State Technical University, Novosibirsk, Russia, kotelnikova_e@rambler.ru;

Motkin Roman Vladislavovich, Candidate of Sociological Sciences, National Research Ogarev Mordovia State University, Moscow, Russia, mordovia.roman@yandex.ru

Abstract. This study examines the institutional transformation of the civil service as a social institution, driven by the need to address personnel imbalances in the context of changing social and labor relations. It analyzes theoretical and methodological approaches to studying the relationship between structural shifts in the motivational and value profiles of civil servants and the transformation of professional identity. It also assesses the applicability of institutional analysis of empirical data to identifying the link between deviations from the classical service ethos and changes in

organizational practices. It presents a critique of existing approaches to human resource management in the public sector, focused on legal and regulatory frameworks, and demonstrates that ignoring the indirect dependence of government performance on external labor market factors reduces the predictive validity of personnel scenarios and exacerbates the risk of a shortage of key competencies at the departmental level. Based on a comparison of retrospective sociological data, limitations of traditional specialist retention mechanisms are identified, including insufficient sensitivity to demographic cycle phases and specific organizational imbalances, varying in the elasticity of informal practices and institutional inertia during the large-scale implementation of digital platforms. Based on the obtained results, principles for regularly adjusting institutional flexibility standards are formulated, the need for flexible adjustment of incentive measures to reduce staff turnover while maintaining an acceptable level of professional loyalty is substantiated, and recommendations are proposed for determining the amount of resources allocated to non-material incentives, taking into account the current instability of the labor market.

Keywords: civil service; institutional transformation; social and labor relations; human resources; professional identity; informal practices.

Введение. Глубокие изменения в современном обществе затрагивают базовые элементы системы государственного управления и требуют переосмысления принципов функционирования государственного аппарата. В рамках социологии управления значимость приобретает анализ госслужбы как сложного социального института, чья устойчивость в исторической ретроспективе обеспечивалась специфическими нормами, ценностями и укорененными практиками [1]. Однако динамичная эволюция рынка труда и трансформация ожиданий индивидов от профессиональной деятельности создают давление на модели бюрократической организации, отражая необходимость теоретико-эмпирического исследования происходящих структурных изменений.

Ключевая проблема исследования связана с нарастающим несоответствием между инерционностью институциональных форм государственной службы и быстро меняющимися социально-трудовыми отношениями. Если классическая модель опиралась на пожизненную занятость, жесткую иерархию и коллективистскую корпоративную этику, то современная парадигма труда характеризуется гибкостью, запросом на автономию, цифровизацией рутинных операций и доминированием проектного мышления [2]. Подобный разрыв порождает системные риски, выражающиеся в оттоке высококвалифицированных специалистов, размывании профессиональной идентичности управленцев и сокращении общей результативности публичного управления, что делает изучение механизмов институциональной адаптации научным императивом.

Преодоление противоречия предполагает рассмотрение госслужбы через призму социального института, ориентируясь на то, как формальные правила и неформальные практики перестраиваются под влиянием экзогенных факторов, связанных с изменением мотивационных структур и трудовых траекторий новых поколений [3]. Соответственно, целесообразно проанализировать государственную службу как систему, оценить негативное влияние новых трудовых реалий на ее кадровый потенциал и выявить возможности внедрения современных подходов к организации труда госслужащих.

Определяющий вектор научного поиска задан необходимостью комплексной реконструкции процессов институциональной трансформации госслужбы, инициированных сменой парадигмы социально-трудовых отношений. Для достижения поставленной цели необходимо определить сущностные характеристики государственного управления, оценить степень его уязвимости в условиях актуальных вызовов и проанализировать эволюцию адаптационных механизмов.

Обзор литературы. Современные исследователи все чаще рассматривают госуправление через призму институциональной парадигмы, акцентируя

внимание на его сущностных характеристиках как автономной социальной подсистемы. В научных работах, опубликованных в 2022-2026 гг. [4-6], прослеживается тенденция к изучению госслужбы как социального института, обладающего собственной системой ценностей, ролевых ожиданий и неформальных практик. Это может выявить глубинные механизмы самовоспроизводства управленческого сообщества, которые остаются скрытыми при использовании классических бюрократических моделей.

Основополагающим аспектом научной дискуссии выступает проблематика институциональной устойчивости, которая Д.В. Манушиным и Р.М. Нуреевым интерпретируется как способность бюрократической системы к самосохранению в условиях экзогенных шоков. Ученые подчеркивают, что стабильность госслужбы обеспечивается социокультурными паттернами, формирующими профессиональную идентичность управленцев [7]. Вместе с тем И.А. Зверева обращает внимание на двойственность данного свойства, потому что консерватизм, обеспечивающий преемственность управленческих решений, одновременно порождает институциональную инерцию, снижающую восприимчивость госаппарата к инновациям [8]. В сложившемся научном подходе госслужба рассматривается как эволюционно адаптирующаяся структура, устойчивость которой предполагает постоянное обновление внутренних нормативных механизмов.

Для систематизации многообразия теоретических позиций, сформировавшихся в социологии управления за рассматриваемый период, целесообразно структурировать основные подходы к концептуализации исследуемого феномена в таблице 1.

Таблица 1 - Авторская аналитическая типология институциональных подходов к исследованию государственной службы

Подход к концептуализации	Ключевые исследователи	Сущностные характеристики института	Детерминанты институциональной устойчивости
Нормативно-ценностный	В.А. Дудникова (2023)	Система разделяемых этических императивов и корпоративных смыслов	Легитимность служебного этоса
			Интернализация профессиональных норм
Ролево-практический	С.Н. Савраскин (2024)	Совокупность повседневных практик и неформальных правил взаимодействия	Адаптивность ролевых моделей
			Эффективность неформальных сетей поддержки
Реляционно-сетевой	А.В. Оболонский (2022)	Узел социальных связей, интегрирующий акторов внутри и за пределами госаппарата	Плотность горизонтальных коммуникаций
			Ресурсная емкость социальных капиталов

Источник: составлено авторами на основе [9-11].

Примечание. Нормативно-ценностный, ролево-практический и реляционно-сетевой подходы выделены в рамках авторской систематизации научных представлений о государственной службе. Их сопоставление позволяет разграничить формальные нормы организации служебной деятельности, повседневные профессиональные практики и социальные связи участников управленческого процесса.

Нормативно-ценностный подход В.А. Дудниковой акцентирует внимание на идеальном измерении института [9], тогда как ролево-практический подход С.Н. Савраскина - на повседневном поведении чиновников, где устойчивость обеспечивается гибкостью неформальных договоренностей [10]. Реляционно-сетевой подход, предложенный А.В. Оболонским, позволяет показать, как институциональная устойчивость обеспечивается интеграцией бюрократии в более широкую систему общественных связей [11]. Синтез данных перспектив указывает на то, что устойчивость госслужбы обусловлена переплетением ценностных, поведенческих и коммуникационных факторов.

Существенно расширить данную интерпретацию может институциональный подход к социально-трудовым отношениям, в рамках которого последние рассматриваются не только как совокупность форм взаимодействия субъектов труда, но и как система норм, правил, убеждений и поведенческих установок, формирующих устойчивые модели трудового поведения. Значение приобретает разграничение двух источников институционализации: организационных структур, формирующих официальные регламенты, и организационной культуры, воспроизводящей неформальные нормы, ценностные ориентиры и стереотипы поведения [14], [15]. В результате фактическая институциональная среда организации складывается как взаимодействие формализованных требований и неявных правил, укорененных в повседневных профессиональных практиках.

Применительно к государственной службе такое понимание позволяет уточнить механизм ее институциональной устойчивости. Формальный контур представлен законодательством о государственной службе, должностными регламентами, иерархией компетенций и нормативно установленными процедурами, тогда как неформальный контур образуется профессиональными традициями, представлениями о допустимом поведении, внутренними механизмами взаимной поддержки, способами распределения нагрузки и устойчивыми моделями взаимодействия руководителей и подчиненных. Следовательно, изменение нормативно-правовой оболочки института не гарантирует трансформации реальных социально-трудовых отношений, потому что новые формальные требования могут адаптироваться, модифицироваться либо фактически блокироваться системой ранее сформированных неформальных правил.

Данная позиция принципиальна для анализа современной госслужбы, чтобы избежать упрощенного противопоставления «формальных норм» и «неформальных практик». Последние выступают одним из элементов его фактического воспроизводства. Поэтому предметом институциональной

трансформации должны становиться одновременно нормативная организация служебной деятельности и устойчивые социально-профессиональные установки, посредством которых эти нормы реализуются в повседневном поведении государственных служащих.

При этом недостаточно изученным остается вопрос о том, как такие макросоциальные изменения на рынке труда, как прекаризация, цифровая гибридизация труда и смена поколенческих установок, влияют на институциональную устойчивость госслужбы. Указанный пробел связан с необходимостью дальнейшего исследования, в котором концептуализация государственной службы как социального института будет неразрывна с анализом ее адаптационного потенциала в контексте меняющихся социально-трудовых реалий.

Материалы и методы исследования. Методологическую основу работы составляет сравнительно-институциональный анализ социально-трудовых отношений в системе государственной службы. Для выявления основных направлений трансформации рассмотрены научные подходы к организации публичной службы, профессиональной мотивации, кадровому воспроизводству, цифровым компетенциям и взаимодействию формальных и неформальных организационных норм. Применены методы анализа научных публикаций, структурно-функциональной интерпретации и сравнительной типологизации институциональных изменений. Основными аналитическими характеристиками выступают возрастная структура кадрового состава, профессиональные компетенции, мотивационные установки работников и соответствие действующих регламентов изменяющимся требованиям к трудовой деятельности. На основании систематизации указанных факторов предложена модель трансформации социально-трудовых отношений, включающая диагностику организационных противоречий, оценку адаптационных практик и закрепление функционально обоснованных изменений. Полученные выводы носят аналитико-концептуальный характер и не рассматриваются как

статистические результаты самостоятельного обследования государственных служащих за 2016-2025 гг.

Результаты исследования и их обсуждение. Сопоставление институциональных характеристик государственной службы и современных тенденций развития трудовых отношений позволяет выделить противоречия между регламентированной организацией служебной деятельности и изменяющимися ожиданиями работников. Традиционная модель публичной службы предполагает устойчивость должностной иерархии, формализованные процедуры карьерного продвижения и высокую степень нормативного регулирования. Вместе с тем цифровая трансформация государственного управления повышает значение гибкости профессиональных компетенций, горизонтальных коммуникаций, непрерывного обучения и содержательной мотивации персонала. Потенциальными направлениями кадровых изменений выступают различия возрастной структуры работников, неодинаковая подготовленность к использованию цифровых технологий и расхождения профессиональных ожиданий представителей различных поколений.

Выявленное напряжение целесообразно интерпретировать не только как следствие дефицита компетенций либо различий в мотивационных профилях поколений, но и как проявление сложившейся структуры социально-трудовых отношений. В исследованиях институциональной трансформации организаций предлагается разграничивать конструктивные и деструктивные типы таких отношений. К конструктивному полю относятся, прежде всего, отношения солидарности, партнерства и субсидиарности, тогда как деструктивный контур может включать конфликт, конфронтацию, фрирайдерство и трудовой оппортунизм [16]. Последний представляет особый аналитический интерес в условиях организационных изменений, поскольку характеризуется сопротивлением, способным сохраняться при формальном соблюдении установленных требований.

Использование данной типологии применительно к государственной

службе не предполагает механического переноса моделей, сформированных для организаций иных сфер деятельности. Однако она может выполнять функцию диагностической матрицы, позволяющей различать качественно неодинаковые реакции персонала на институциональные изменения. Открытое несогласие с реформированием процедур, пассивное воспроизводство прежних способов работы, формальное исполнение новых регламентов при сохранении старых практик и уклонение от освоения дополнительных компетенций имеют различную социальную природу и, соответственно, требуют различных управленческих воздействий.

С этих позиций стратегия сохранения статус-кво, фиксируемая в части кадрового состава, может интерпретироваться как самостоятельный параметр институциональной инерции. Ее значение определяется способностью сложившихся социально-трудовых отношений воспроизводить модели поведения, снижающие восприимчивость организации к новым требованиям. Следовательно, кадровая модернизация госслужбы должна включать диагностику индивидуальных компетенций и мотивов, а также самой конфигурации отношений, в которой реализуется профессиональная деятельность служащих.

Реагируя на обозначенные проблемы, управленческий аппарат вынужден инициировать процессы внутренних изменений, которые можно классифицировать по степени их формализации. На уровне официальных управленческих решений адаптация выражается во внедрении проектных офисов, создании внутренних кадровых резервов и попытках гуманизации корпоративной культуры через развитие нематериальной мотивации. Ведомства активно заимствуют инструменты формирования бренда работодателя из частного сектора, пытаясь формировать привлекательный имидж для молодежи. Но законодательство, регламентирующее прохождение госслужбы [12], [13], в значительной степени лимитирует возможности применения гибких форм занятости. Тогда определяющую роль приобретают неформальные механизмы

институциональной адаптации, возникающие на микроуровне отдельных подразделений. Руководители среднего звена, сталкиваясь с дефицитом квалифицированных кадров, используют неформальные способы удержания персонала, например негласно разрешают удаленное выполнение части обязанностей и перераспределяют рабочую нагрузку в обход должностных инструкций. Анализ данных показывает, что трансформация госслужбы происходит через изменение повседневных взаимодействий, в рамках которых институт вынужден частично смягчать жесткость своих правил ради сохранения ключевых кадровых ресурсов.

В данном контексте важно различать управляемую и стихийную институционализацию. Институциональные изменения могут происходить посредством целенаправленного преобразования официальных регламентов, однако параллельно формируются неофициальные нормы трудового поведения, возникающие как реакция персонала на новые организационные условия [15]. По мере многократного воспроизводства подобные практики способны закрепляться и фактически выполнять регулятивную функцию независимо от того, получили ли они формальное нормативное признание. Поэтому институциональная трансформация представляет собой более сложный процесс, чем административное введение новых правил: фактический результат определяется тем, каким образом официальные и неофициальные регуляторы соединяются в повседневной служебной деятельности.

Для госслужбы это обстоятельство имеет двойственное значение. С одной стороны, неформальная адаптация может компенсировать чрезмерную жесткость регламентов, сокращать организационные издержки и позволять подразделениям быстрее приспосабливаться к изменениям кадровой и технологической среды. С другой стороны, длительное существование эффективной практики исключительно в неофициальном контуре формирует расхождение между юридически установленной и фактически реализуемой моделью служебных отношений. Следовательно, адаптивность не может

оцениваться только по способности подразделения обходить ограничения действующих процедур.

Более устойчивым механизмом представляется институциональный отбор возникающих практик. Адаптационные решения, доказавшие свою функциональность и не противоречащие принципам публичной службы, должны проходить процедуру организационной оценки и, при наличии правовых оснований, переводиться из ситуативного неформального режима в легитимный регулятивный контур. Практики, повышающие зависимость административных процедур от персональных договоренностей, размывающие ответственность либо создающие неравные условия внутри служебной организации, требуют ограничения. Таким образом, институциональная гибкость предполагает выявление продуктивных неформальных практик и их управляемое преобразование в прозрачные и воспроизводимые организационные нормы.

Выявленные закономерности позволяют перейти к формированию последовательного механизма управляемой трансформации социально-трудовых отношений в системе государственной службы. Методологически значимым является положение о том, что масштабным организационным и технологическим изменениям должна предшествовать диагностика институциональной структуры трудовых отношений. В исследованиях управления изменениями такая диагностика рассматривается как способ выявления соотношения конструктивных и деструктивных типов взаимодействия, оценки скрытого потенциала сопротивления и определения целевого направления последующих преобразований [14], [15].

Применительно к государственной службе данный механизм целесообразно представить как последовательность взаимосвязанных стадий. На первой стадии анализируются внешние детерминанты, включая динамику рынка труда, кадровую конкуренцию с негосударственным сектором, изменение профессиональных ожиданий и технологической среды. На второй стадии диагностируется внутренний институциональный контур: действующие

регламенты, мотивационные механизмы, профессиональные нормы, характер внутренних коммуникаций, устойчивые неформальные практики и отношение служащих к предполагаемым изменениям. Следующая стадия предполагает сопоставление формальной и фактической моделей организации труда и выявление зон институционального рассогласования, в которых установленные правила либо не обеспечивают требуемого поведения, либо компенсируются устойчивыми неформальными механизмами.

После диагностической стадии должна формироваться целевая модель социально-трудовых отношений, определяющая не только ожидаемые показатели кадрового состава, но и желаемые характеристики взаимодействия служащих. Вектор трансформации при этом целесообразно направлять на усиление отношений профессионального партнерства, солидарности, субсидиарной ответственности и содержательной вовлеченности одновременно с сокращением практик, воспроизводящих скрытое сопротивление, фрирайдерство и иные деструктивные формы поведения. Подобное изменение институциональной структуры не может быть достигнуто материальным стимулированием либо административным принуждением, поскольку оно затрагивает одновременно формальные нормы и ценностно-поведенческий контур профессиональной среды.

На следующем этапе определяется комплекс инструментов воздействия. Нормативный блок предполагает корректировку регламентов и организационных процедур в пределах действующего законодательства; кадровый - изменение механизмов отбора, адаптации, развития и удержания персонала; мотивационный - настройку материальных и нематериальных стимулов; коммуникативный - формирование устойчивых каналов обратной связи и вовлечения служащих в процесс преобразований; организационно-культурный - закрепление профессиональных установок, повышающих восприимчивость к изменениям. Цикл должен завершаться повторной диагностикой, позволяющей определить, привело ли нововведение к реальному

изменению трудовых практик или прежняя система отношений сохранилась без существенных изменений.

Таким образом, институциональная трансформация госслужбы приобретает циклический характер: диагностика → моделирование целевого состояния → управленческое воздействие → институционализация новых правил и практик → повторная оценка. Такая логика позволяет сместить фокус с реактивного устранения кадровых дефицитов на превентивное управление условиями, в которых формируется профессиональное поведение служащих. Особенно значимо применение данного механизма перед масштабным внедрением цифровых платформ и изменением организационных процедур, поскольку именно на подготовительном этапе возможно выявление институциональных барьеров, которые далее способны трансформировать технически реализованное нововведение в формально действующую, но фактически неиспользуемую практику.

Выводы. Веберовская модель, предполагавшая границу между бюрократией и внешним социумом, постепенно уходит в прошлое, уступая место гибридной организационной форме. Формирование нового институционального облика госслужбы характеризуется нарастающей проницаемостью ее границ, когда внешние рыночные и сетевые аспекты начинают доминировать над внутренними корпоративными регламентами. Это свидетельствует о том, что управленческий корпус трансформируется в открытую, постоянно функционирующую среду, вынужденную конкурировать за человеческий капитал на равных с негосударственными акторами.

Социологическим последствием данной трансформации становится изменение профессиональной идентичности и уровня солидарности госслужащих. Размывание классического служебного этоса, базировавшегося на приоритете общественных интересов над личными, ведет к утверждению утилитарных мотивационных паттернов. На смену корпоративной лояльности приходит ситуативная вовлеченность, при которой индивид взаимодействует с

государством в рамках краткосрочных проектных траекторий. Возникающий тип госслужащего все больше напоминает гибкого наемного специалиста, для которого публичный сектор является одной из возможных площадок для монетизации своих компетенций. Атомизация кадрового состава уменьшает уровень внутреннего доверия и затрудняет коллективное мобилизационное реагирование на кризисные вызовы.

Достаточно высокую актуальность в контексте системной устойчивости приобретает парадоксальный эффект, порождаемый неформальными практиками адаптации. Гуманизация трудовых процессов на микроуровне, выступая действенным амортизатором и предотвращая коллапс кадрового потенциала, одновременно подрывает основу легитимности госаппарата. Массовое укоренение скрытых договоренностей и теневых регламентов вступает в противоречие с базовым принципом верховенства закона. Фактическая институционализация неформальности создает прецедент, при котором правовая рациональность подменяется ситуативной целесообразностью, что в долгосрочной перспективе ведет к нарушению предсказуемости административных процедур и границ между законным служебным повиновением и личностно-клиентельными отношениями внутри ведомства.

С учетом изложенного институциональную гибкость государственной службы некорректно отождествлять с максимальным ослаблением формальных ограничений. Ее содержательным критерием становится способность института изменять организационные и социально-трудовые нормы без разрушения правовой рациональности и единообразия административных процедур. В этом смысле устойчивость и гибкость не являются противоположными характеристиками: устойчивой становится та институциональная система, которая способна своевременно преобразовывать правила при изменении внешней среды, сохраняя при этом нормативно закрепленные основания служебного поведения.

Важным объектом управления выступает и соотношение конструктивных

и деструктивных элементов социально-трудовых отношений. Институциональная трансформация должна быть ориентирована не столько на подавление сопротивления персонала административными средствами, сколько на изменение условий, при которых оно возникает и воспроизводится. Усиление профессионального партнерства, содержательной автономии в пределах компетенции, взаимного доверия и ответственности способно снижать необходимость неформального обхода регламентов и одновременно повышать восприимчивость служащих к организационным изменениям.

Отсюда следует, что оптимальная модель трансформации госслужбы располагается между двумя институциональными направлениями. Первое представлено ригидной бюрократической системой, в которой формальная стабильность достигается ценой низкой восприимчивости к изменениям. Второе возникает при чрезмерной ситуативной гибкости, когда фактическое функционирование ведомства начинает определяться преимущественно неформальными договоренностями. Задача государственного управления состоит в формировании третьей модели - регулируемой институциональной адаптивности, при которой механизмы обновления встроены в саму систему, а возникающие изменения проходят процедуры организационной оценки, нормативной легитимации и последующего мониторинга.

Дальнейшее развитие социологии управления потребует уточнения понятийно-категориального аппарата с учетом переходного состояния государственной службы. Понятие социального института, применяемое к госслужбе, целесообразно уточнить, поскольку ее устойчивость теперь обеспечивается потенциалом к самоорганизации. Будущие научные исследования должны быть сфокусированы на выработке новых механизмов легитимации гибких форм труда в публичном секторе. С позиций процессуальной онтологии, в которой изменчивость рассматривается как основополагающее свойство современного управленческого корпуса, можно разработать обоснованные стратегии кадрового обеспечения государства,

позволяющие конкурировать с негосударственным сектором за квалифицированных специалистов.

Список литературы

1. Ибрагимова Э. М. Институциональные барьеры проектной трансформации в системе государственного управления // Вестник науки. – 2026. – Т. 1. – №. 2 (95). – С. 547-555.
2. Аскеров Х. Р., Медяник Н. В. Трансформация института государственной службы в новейшей истории Азербайджанской Республики // Вестник экспертного совета. – 2024. – №. 2 (37). – С. 3-13.
3. Бушина Ф. Роль ментальной пластичности в работе государственных служащих в условиях цифровой трансформации управления // Государственная служба. – 2026. – Т. 28. – №. 1 (159). – С. 93-100.
4. Бакиров Е. А. Роль лидерства в управлении человеческими ресурсами на государственной службе // The Scientific Heritage. – 2025. – №. 168. – С. 49-53.
5. Ляшенко В. Е. Формирование и реализация корпоративных образовательных программ как инструмента повышения компетентности кадрового состава органов публичной власти // Финансовые рынки и банки. – 2025. – №. 8. – С. 60-65.
6. Кондрачук М. В. Дефицит кадров информационной безопасности в органах исполнительной власти: причины, структурные диспропорции и пути институциональной модернизации // Актуальные исследования. – 2025. – №. 47 (282). – С. 69-71.
7. Манушин Д. В., Нуреев Р. М. Саботаж российских чиновников и основные меры по борьбе с ним // Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований). – 2022. – Т. 14. – №. 1. – С. 55-69.
8. Зверева И. А. «Что необходимо для развития российской государственной службы?». Круглый стол, 24.03.2022 // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2022. – №. 2. – С. 7-33.
9. Дудникова В. А. Централизация процессных функций в государственном

управлении: актуальные проблемы и их решения (на примере Новосибирской области) // Государственная служба. – 2023. – Т. 25. – №. 2 (142). – С. 29-38.

10. Савраскин С. Н. К вопросу совершенствования системы государственной службы в России // Проблемы правоохранительной деятельности. – 2024. – №. 2. – С. 50-54.

11. Оболонский А. В. Человеческий фактор в государственном управлении периода транзита в свете концепций новой институциональной теории // Вопросы теоретической экономики. – 2022. – №. 1. – С. 126-145.

12. Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003 N 58-ФЗ (ред. от 29.09.2025) [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/ (дата обращения: 12.07.2026).

13. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 N 79-ФЗ (ред. от 08.03.2026) [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 12.07.2026).

14. Ritz A., Weißmüller K. S. The civil service in transition–The ongoing transformation of administrative culture // The Civil Service in Europe. – Routledge, 2025. – С. 701-720.

15. Kitsios F., Kamariotou M., Mavromatis A. Drivers and outcomes of digital transformation: The case of public sector services // Information. – 2023. – Т. 14. – №. 1. – С. 43.

16. Giest S. N., Klievink B. More than a digital system: how AI is changing the role of bureaucrats in different organizational contexts // Public Management Review. – 2024. – Т. 26. – №. 2. – С. 379-398.

References

1. Ibragimova E. M. Institutsional'nye bar'ery proektnoi transformatsii v sisteme gosudarstvennogo upravleniya // Vestnik nauki. – 2026. – T. 1. – №. 2 (95). – S. 547-555.

2. Askerov Kh. R., Medyanik N. V. Transformatsiya instituta gosudarstvennoi sluzhby v noveishei istorii Azerbaidzhanskoi Respubliki // Vestnik ekspertnogo soveta. – 2024. – №. 2 (37). – S. 3-13.

3. Bushina F. Rol' mental'noi plastichnosti v rabote gosudarstvennykh sluzhashchikh v usloviyakh tsifrovoi transformatsii upravleniya // Gosudarstvennaya sluzhba. – 2026. – T. 28. – №. 1 (159). – S. 93-100.

4. Bakirov E. A. Rol' liderstva v upravlenii chelovecheskimi resursami na gosudarstvennoi sluzhbe // The Scientific Heritage. – 2025. – №. 168. – S. 49-53.

5. Lyashenko V. E. Formirovanie i realizatsiya korporativnykh obrazovatel'nykh programm kak instrumenta povysheniya kompetentnosti kadrovogo sostava organov publichnoi vlasti // Finansovye rynki i banki. – 2025. – №. 8. – S. 60-65.

6. Kondrachuk M. V. Defitsit kadrov informatsionnoi bezopasnosti v organakh ispolnitel'noi vlasti: prichiny, strukturnye disproportsii i puti institutsional'noi modernizatsii // Aktual'nye issledovaniya. – 2025. – №. 47 (282). – S. 69-71.

7. Manushin D. V., Nureev R. M. Sabotazh rossiiskikh chinovnikov i osnovnye mery po bor'be s nim // Journal of Institutional Studies (Zhurnal institutsional'nykh issledovanii). – 2022. – T. 14. – №. 1. – S. 55-69.

8. Zvereva I. A. «Chto neobkhodimo dlya razvitiya rossiiskoi gosudarstvennoi sluzhby?». Kruglyi stol, 24.03.2022 // Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya. – 2022. – №. 2. – S. 7-33.

9. Dudnikova V. A. Tsentralizatsiya protsessnykh funktsii v gosudarstvennom upravlenii: aktual'nye problemy i ikh resheniya (na primere Novosibirskoi oblasti) // Gosudarstvennaya sluzhba. – 2023. – T. 25. – №. 2 (142). – S. 29-38.

10. Savraskin S. N. K voprosu sovershenstvovaniya sistemy gosudarstvennoi sluzhby v Rossii // Problemy pravookhranitel'noi deyatel'nosti. – 2024. – №. 2. – S. 50-54.

11. Obolonskii A. V. Chelovecheskii faktor v gosudarstvennom upravlenii perioda tranzita v svete kontseptsii novoi institutsional'noi teorii // Voprosy teoreticheskoi ekonomiki. – 2022. – №. 1. – S. 126-145.

12. Federal'nyi zakon «O sisteme gosudarstvennoi sluzhby Rossiiskoi Federatsii» ot

27.05.2003 N 58-FZ (red. ot 29.09.2025) [Elektronnyi resurs]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_42413/ (data obrashcheniya: 12.07.2026).

13. Federal'nyi zakon «O gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhbe Rossiiskoi Federatsii» ot 27.07.2004 N 79-FZ (red. ot 08.03.2026) [Elektronnyi resurs]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (data obrashcheniya: 12.07.2026).

14. Ritz A., Weißmüller K. S. The civil service in transition–The ongoing transformation of administrative culture // The Civil Service in Europe. – Routledge, 2025. – S. 701-720.

15. Kitsios F., Kamariotou M., Mavromatis A. Drivers and outcomes of digital transformation: The case of public sector services // Information. – 2023. – T. 14. – №. 1. – S. 43.

16. Giest S. N., Klievink B. More than a digital system: how AI is changing the role of bureaucrats in different organizational contexts // Public Management Review. – 2024. – T. 26. – №. 2. – S. 379-398.

Статья поступила в редакцию 29.01.2026; одобрена после рецензирования 12.03.2026; принята к публикации 31.08.2026.

The article was submitted 29.01.2026; approved after peer review 12.03.2026; accepted for publication 31.08.2026.