



DOI: 10.22363/2312-8313-2018-5-3-285-294

## **Конкурентоспособность государственной службы в условиях социальных изменений**

**Л.Н. Татарина**

Кафедра правового обеспечения государственной и муниципальной службы  
Российская академия народного хозяйства и государственной службы

В статье затрагиваются вопросы развития государственной службы и обеспечения ее конкурентоспособности в условиях меняющейся социальной среды, на основе анализа составляющих конкурентоспособности предлагаются направления по повышению ее престижа и ориентированности на достижение социально значимого результата.

**Ключевые слова:** государственная служба, конкурентоспособность, рынок труда, оплата по результатам

Современность характеризуется усложнением динамики социальных процессов, бифуркационным каскадом, что предъявляет принципиально новые требования к управлению, управлению изменениями в условиях неопределенности. В этих условиях трансформируются и требования к государственному управлению, и к деятельности института государственной гражданской службы. Представление о государственной службе как системе меняется одновременно с изменением роли государства, с учетом традиций и общей концепции развития государственной службы, данный процесс в Российской Федерации может быть охарактеризован как скачкообразный, разрушение партийно-номенклатурной модели привело состояние системы государственной в неравновесное состояние, на начальном этапе наблюдалось скорее хаотичное движение, неопределенность сфер компетенций, полномочий и функционала, сокращение персонала, отток профессионалов в частный сектор, негосударственные структуры, неопределенность структурной-видовых особенностей государственной службы, что само по себе нарушало принцип единства системы государственной власти, резкое расхождение декларируемых принципов организации государственной службы и механизмов их реализации в управленческой практике.

В настоящее время можно констатировать, что в ходе реформирования и развития был решен целый ряд задач, направленных на обеспечение целостности государственной службы. Вместе с тем в настоящий момент вряд ли достаточно оснований для утверждения о завершенности данного процесса,

скорее система находится в «становящемся» состоянии. Во многом еще наблюдаются социокультурно воспроизводимые элементы сформировавшихся бюрократических связей и отношений, не в полной мере удалось решить задачи по устранению трайбализма в деятельности органов государственной власти, обеспечить общие концептуальные рамки управления государственной службой как системой и кадровой политики, формирование общего контекстуального поля служебной деятельности. Результаты проведенных исследований подтверждают тот факт, что система государственной службы в качестве объекта модернизации обладает значительно большей инерционностью по сравнению с другими секторами [1], в условиях новых социальных вызовов в обществе риска и неопределенности еще более остро стоят проблемы развития системы государственной службы как целостного государственно-правового механизма, инкорпорирования инновационных моделей и технологий в контексте повышения производительности, эффективности и результативности выполнения служащими своих обязанностей.

Развитие государственной службы связывается с целенаправленными изменениями во времени и в пространстве атрибутов системы, структуры, функций, культуры, элементов и связей на выделенном уровне декомпозиции, а также параметров, свойств, ресурсов и технологий. Как правило, в развитии выделяют несколько ключевых стадий: конвергенция, дивергенция, адаптация, переход в новое качество состояние системы, обеспечивающее устойчивость функционирования в новых условиях.

Кроме того, в настоящее время происходят действительно «тектонические» социокультурные сдвиги в условиях цифровой трансформации, меняются и перепредмечиваются традиционные социальные институты, появляются новые вызовы и социальные риски, модели и технологии социального взаимодействия, что требует адекватной реакции системы государственного управления. В условиях реверсии роли государства актуализируются проблемы поиска модели государственного управления и эффективной организации государственной службы в условиях сужения горизонта планирования и роста неопределенности.

С одной стороны, деятельность государственных гражданских служащих осуществляется в условиях растущих требований бенефициаров к достижению социально значимых результатов, дополнительные возможности в контексте повышения социальной эффективности связываются с раскрытием потенциала информационно-коммуникативных, цифровых технологий.

С другой стороны, по-прежнему констатируется несоответствие государственной гражданской службы и деятельности служащих новым вызовам, сохранение в организации деятельности элементов патримониальной бюрократии. Внимание исследователей акцентируется и на проблемах мотивации государственных служащих, и на проблемах профессионального выгорания, и на механизмах негативного отбора. В этой связи важным представляется

оценка конкурентоспособности государственной гражданской службы на рынке труда, выделение конкурентных преимуществ и рисков.

Конкурентоспособность, являясь одной из интегральных характеристик, непосредственно связанных с результативностью и эффективностью деятельности, отражает (потенциальную и/или реальную) способность субъекта выдержать конкуренцию. Актуальность конкуренции на рынке труда определяется тем, что она является необходимым атрибутом системы рынка трудовых отношений, при этом различные модели конкурентоспособности актуализируются как на микро-, мезо- и макроуровне, осуществляется активный поиск индикаторов, системы показателей, адекватно отражающих уровень конкурентоспособности. Конкурентные преимущества формируются в принципиально новых условиях в условиях техноглобализма, возникновения «технологических макросистем», социокультурной конвергенции, под влиянием традиционных социальных стереотипов и появлением новых мифов трансформируются процессы формирования престижных оценок в общественном сознании различных видов деятельности. Среди основных трендов трансформации рынка труда можно выделить следующие:

– сочетание разнонаправленных тенденций глобализации и локализации. Современность характеризуется эклектичным сочетанием разнонаправленных тенденций: глобальная конкуренция за ресурсы, в том числе и трудовые, наряду с тенденциями интеграции, усилением региональной специализации и распространением локальной идентичности, с утверждением принципов мультикультурализма и толерантности в сочетании с всплеском самобытности и этнического самосознания;

– демографические изменения. Увеличение продолжительности жизни, развитие «серебряной экономики», активная трудовая жизнь категории 60+ на рынке труда, урбанизация, разрушение границ между жизненными периодами «подготовка–работа–пенсия», изменение роли подростков и детей (как в качестве потребителей, так и в качестве участников рынка труда) в цифровой экономике;

– экологизация как системный ответ на глобальный вызов современности. Акцент на оценку экологических рисков и обеспечение безопасности в условиях ускорения темпов технологического развития, скорости распространения новых технологий, формировании экологического мышления;

– развитие технологических инноваций и цифровая трансформация. Новые технологии радикальным образом меняют и содержание, и формат профессий, виды профессиональной деятельности. Перечень компетенций будущего находится в эпицентре дискуссий, формируются различные дискурсы и прогнозы с точки зрения перераспределения власти и конкурентных преимуществ, ресурсов и возможностей в глобализирующемся мире. Цифровой мир, «цифровое поколение» (digital natives), Интернет вещей (internet of things) и Интернет всего (internet of everything), большие данные (big data), дополненная и виртуальная реальность являются характеристиками совре-

менной цифровой трансформации. Переход к новой модели общественного развития подразумевает не просто автоматизацию отдельных функций, но и детерминирует создание новых сложных систем, связывающих физическое и цифровое пространство.

Распространение сетевой культуры, феномен «*ludic society*» проявляется во всех сферах жизнедеятельности, трансформируются социальные установки и поведенческие модели и в отношении к занятости, к работе, и к потреблению и досугу. Новые цифровые технологии и искусственный интеллект существенно преобразуют качество и структуру рабочих мест, увеличивают требования к повышению производительности труда. Происходящие процессы требуют радикальных изменений принципов и подходов к управлению. Неопределенность, многоплановость и сложнопрогнозируемость социальных изменений выступают внешним контекстом развития государственной службы.

Оценивая возможные изменения рынка труда в ближайшие 20 лет на российском рынке, экспертами подчеркивается, что главным трендом остается тенденция к исчезновению определенных профессий. Автоматизация, диджитализация, новые технологии позволят заменить линейный персонал начального звена в таких сферах, как юриспруденция, туристический бизнес, бухгалтерия, рекрутинг и копирайтинг.

Тенденция интеграции ИТ-технологий во все сферы деятельности будет только возрастать, сохранится спрос на профессионалов ИТ-сферы, работников сферы продаж, торговли, инженеров, высококвалифицированных рабочих, актуальным останется и подбор массового персонала в гостиничный и ресторанный бизнес. «Вследствие исчезновения и слияния профессий, образованных на стыке 2-х, иногда противоположных, появился следующий вектор: увеличение рынка профессий. Сложность представляет тот факт, что запрос на функционал нового сотрудника появляется раньше, чем сформулировано название должности и появляется сама возможность обучиться профессии в ВУЗе, например, менеджер, разбирающийся в системе блокчейн... По прогнозам специалистов, до 2020 года 20% рабочих мест станут виртуальными» [2].

По мнению некоторых специалистов, с рынка труда в ближайшие годы исчезнут чиновники [3]. «Первое, что решает блокчейн – вопрос доверия. Вековая проблема России и множества других стран – бюрократия, отпадает фактически сразу, а с ней и множество чиновников и просто специалистов, задействованных в процессе создания, описания и хранения документов и данных» [4]. Соглашаясь с мнением экспертов, что «невозможно осуществить цифровую трансформацию в условиях бесконечного потока бумажных документов, в отдельных кабинетах, создавая дублирующие друг друга информационные системы... Должна будет меняться организационная культура – как принятия решений, так и разработки программных продуктов. “Качество”, “результат”, “клиент” должны перестать быть формальными словами» [5], необходимо отметить, что тренд изменения оплаты труда должен быть связан с обеспечением

вектора результативности наряду с повышением социального престижа и конкурентоспособности государственной службы.

Престиж как многогранный и полифункциональный феномен играет важную регулирующую роль в системе социальных отношений. Высоким престижем общество наделяет те объекты, которые соответствуют сложившимся нормативным стандартам, наиболее ценны и значимы для общества, государственная служба традиционно рассматривалась (в терминологии П. Сорокина) в качестве канала вертикальной мобильности по восходящей линии [6]. Вместе с тем необходимо отметить, что процесс формирования престижных оценок зачастую сопряжен с актуализацией социальных стереотипов. В общественном сознании преимущества государственной службы по сравнению с работой в других сферах деятельности связываются со стабильностью, более высоким уровнем социальной защищенности, возможностями карьерного роста, установлением нужных связей, если и не всегда с более высоким уровнем оплаты труда, но с компенсацией их льготами и привилегиями.

Острую общественную дискуссию вызвало планируемое увеличение расходов на мотивацию госслужащих в 2019–2021 годах. В Федеральном законе от 05.12.2017 N 362-ФЗ (ред. от 03.07.2018) «О федеральном бюджете на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов» на реализацию решений Правительства Российской Федерации, направленных на совершенствование системы материальной мотивации государственных гражданских служащих, было предусмотрено бюджетных ассигнований на 2018 год в объеме 100 024 492,2 тыс. рублей, на 2019 год в объеме 99 680 967,3 тыс. рублей и на 2020 год в объеме 99 680 967,3 тыс. рублей [7].

В проекте Федерального закона «О федеральном бюджете на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов» планируется увеличение расходов на материальное стимулирование федеральных государственных гражданских служащих, на 2019 год планируется в объеме 143 551 327,3 тыс. рублей, на 2020 год в объеме 208 903 959,3 тыс. рублей и на 2021 год в объеме 284 416 516,9 тыс. рублей (в 2019 году – на материальное стимулирование федеральных государственных гражданских служащих, в том числе в целях материального стимулирования федеральных государственных гражданских служащих, участвующих в реализации национальных и федеральных проектов, в объеме 375 300,0 тыс. рублей; в 2020 и 2021 годах – на поэтапное увеличение гарантированной части денежного содержания, материальное стимулирование, пенсионное обеспечение федеральных государственных гражданских служащих) [8].

На наш взгляд, необходимо еще раз подчеркнуть, что государственная служба как сфера профессиональной деятельности по своему содержанию имеет особую социальную значимость, при этом уровень оплаты труда государственных служащих и дополнительные социальные гарантии не соответствуют сложности и значимости данной сферы деятельности. Кроме того, законодательно установлены и дополнительные ограничения на возможность получения госслужащими иных доходов.

Денежное содержание является основным средством материального обеспечения и стимулирования профессиональной служебной деятельности. В силу этого обеспечение конкурентного уровня оплаты труда и изменение структуры денежного содержания играет ключевую роль в обеспечении эффективной системы мотивации и стимулирования на государственной службе. В настоящее время наблюдается сохранение серьезных проблем в восприятии как ценности государственной службы, так и значимости данной сферы деятельности, которая (не без участия средств массовой информации и коммуникации) остается зоной активного мифодизайна, особенно в части оплаты труда.

Восприятие престижности государственной гражданской службы в общественном мнении неразрывно связано с оценкой мотивов поступления на службу. Так, результаты мониторинговых исследований позволяют констатировать, что набор ключевых мотивов практически не меняется, например в 2003 г. большинство респондентов в качестве основных выделили мотивы престижного положения и материальной выгоды, в 2006 г. – гарантию постоянной работы, в 2009 и 2010 г. – престижное положение и карьерный рост, в 2012 г. – гарантию занятости и престижное положение, в 2017 г. – престижное положение и полезные связи. Кроме того, необходимо отметить, что несмотря на проводимые реформы, в оценках граждан роль такого мотива поступления на службу, как желание приносить пользу обществу, снизилась более чем в два раза (если в 2003 г. данный мотив отметило 38% респондентов, в 2006 г. – 31%, в 2009 г. – 26%, в 2012 г. – 25%, то в 2017 г. – лишь 16%).

В 2017 г. уже почти 30% граждан считали доходы госслужащих высокими и почти 70% – средними. Однако значительная доля экспертов (29%), как и ранее, продолжали считать их доходы низкими. Такой разрыв в оценках может объясниться как лучшей информированностью экспертов о реальных доходах «чиновников», так и тем, что граждане, как правило, понимают категорию государственных служащих расширительно, относя к ним политическую элиту и менеджмент госкорпораций, имеющих высокие доходы [9].

Если в начале 2000-х фиксировался колоссальный разрыв в оплате труда на сопоставимых должностях в частном секторе и на государственной службе (почти 30-кратный) [10], за время реформ этот разрыв был сокращен. Величина среднемесячной начисленной заработной платы федеральных государственных гражданских служащих имеет устойчивую тенденцию к увеличению (в 2013 г. прирост составил 36,5%, в период с 2008 по 2015 г. – 32,8%). Но обеспечило ли это конкурентный уровень? Среди причин неудовлетворенности работой государственных служащих отмечали несоответствующий уровень оплаты труда, низкую ценность труда госслужащего в обществе, государственные служащие подчеркивали, что оплата не мотивирует раскрытие их потенциальных возможностей. Среди демотивирующих факторов большинством респондентов выделялись неудовлетворенность материальным положением, отсутствие четких критериев оценки, перспектив должностного роста. Наиболее значимыми по-прежнему государственными служащими

выделяются экономическое стимулирование (75%) и социальные гарантии (50%), что еще раз подчеркивает необходимость изменения сложившихся подходов к оплате труда.

Как в частном, так и в государственном секторе особое внимание в контексте развития системы мотивации и стимулирования уделяется формированию гибких моделей оплаты труда по результатам. Изменение системы оплаты труда госслужащих и переход к оплате по результатам рассматривались как неотъемлемая часть проводимых в России широкомасштабных реформ и в сфере государственного управления в целом, и в кадровой политике на государственной службе в частности.

Изменения системы оплаты труда в условиях бюджетных ограничений связывались с совершенствованием механизмов контроля и оптимизацией бюджетных затрат на содержание государственного аппарата, формирование различных моделей дифференциации, пересмотром критериев премирования, льгот и компенсационных выплат. Именно оплата труда по результатам рассматривалась как возможность государственной гражданской службы эффективно конкурировать в качестве работодателя с частным сектором, открывающая дополнительные возможности для обеспечения высокого уровня эффективности и профессионализма, повышения заинтересованности в достижении общественно значимого результата. Оплата труда по результатам рассматривалась и как важный инструмент изменения негативных социальных стереотипов в отношении служащих, и в контексте обеспечения прозрачности и справедливого распределения. Предпринимаемые меры по совершенствованию оплаты труда государственных гражданских служащих способствовали увеличению роли переменной части денежного содержания. Но в условиях непрозрачности и отсутствия связанности оплаты труда с объективной оценкой эффективности и результативности деятельности служащих создается еще больший диссонанс, который приводит к обратному эффекту – в отсутствии реальной привязки к результатам переменной части усиливается субъективизм в принятии решений и соответственно опасность возврата к принципам патримониальной бюрократии.

Доля должностных окладов в оплате труда по итогам 2015 г. составила 7,3%, одновременно выросла доля выплат, связанных с премированием и стимулированием. С учетом мировой практики необходимо сохранить ориентиры на формирование системы оплаты по результатам (ориентируясь на соотношение 80:20), сфокусировав внимание на совершенствовании системы оценки на государственной гражданской службе. Сохраняется и низкая степень взаимосвязи ожидаемых результатов и показателей результативности, установленных стратегическими документами, реализуемыми органом власти, и показателей результативности деятельности государственных гражданских служащих. По мнению некоторых специалистов, неадекватное материальное стимулирование гражданских служащих, по сути, стало катализатором взяточничества и коррупционных проявлений в системе государственной службы.

Структура денежного содержания необоснованно деформирована, размер денежного содержания лиц, замещающих младшие должности государственной службы, составляет величину ниже прожиточного минимума трудоспособного человека; чрезвычайно низка доля оклада денежного содержания в общем объеме выплат (от 7 до 37%); величина вертикальной компрессии составляет более чем 30 раз, удельный вес стимулирующих выплат в фондобразовании незначителен (не более 14%). При сохранении подобных тенденций произойдет дальнейшее снижение конкурентоспособности гражданской службы на рынке труда.

Если рассматривать максимальный и минимальный размеры денежного содержания государственных гражданских служащих с учетом надбавок, различие возрастает уже примерно в 9–30 раз в зависимости от уровня в структуре федеральных органов исполнительной власти. Внутри категорий должностей различия менее значительны: наиболее значимые различия в категории «Руководители». Примерно равные доли в структуре оплаты труда государственного гражданского служащего имеют должностной оклад и надбавка за особые условия гражданской службы. Доля должностного оклада в структуре заработной платы колеблется последовательно, от 7,1% (высшая группа, категория «Руководители») до 26,1% (младшая группа, категория «Обеспечивающие специалисты»). Доля оклада в структуре заработной платы для категории «Руководители» составляет от 7,1 до 15,6%; для категории «Специалисты» – от 15% до 22,4%; для категории «Обеспечивающие специалисты» – от 18,7% до 26,1% [11].

Совершенствование системы государственных гарантий, создание современной системы материального и нематериального стимулирования труда государственных служащих, оптимизация порядка оплаты труда на государственной службе являются необходимыми условиями успешного развития системы государственной службы, эффективного достижения поставленных перед нею целей.



© Л.Н. Татарина, 2018

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- [1] Александров О.В., Добролюбова Е.И., Клочкова Е.Н., Южаков В.Н. Внедрение управления по результатам в деятельность органов государственной власти: промежуточные итоги и предложения по дальнейшему развитию. М.: «Дело», 2014.
- [2] Эксперт РАНХиГС Михаил Колонтай представил ТАСС свое видение по возможным изменениям рынка труда в ближайшие 20 лет. URL: <https://tass.ru/pmef-2016/article/3345977>.



- [3] Названы профессии, которые исчезнут с российского рынка труда в ближайшие годы. URL: <http://expert.ru/2017/09/19/professii/>; Блокчейн лишит работы тысячи чиновников и изменит мир до неузнаваемости. URL: <http://tass.ru/ekonomika/4789455>; Передача серии проекта НТВ «Мы и наука. Наука и мы»: Через 10 лет блокчейн заменит чиновников?. URL: <https://www.ntv.ru/video/1581386/>.
- [4] Список вымирающих профессий уже составлен. URL: <http://www.dk.ru/news/spisok-vumirayuschih-professiy-uzhe-sostavlen-chyu-rabotu-zaberet-blokcheyn-237091025>.
- [5] Государство как платформа (кибер)государство для цифровой экономики цифровая трансформация. Москва, апрель 2018. URL: [https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA\\_internet.pdf](https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA_internet.pdf).
- [6] Сорокин П. Социальная стратификация и мобильность // Человек. Цивилизация. Общество. М., 1992. С. 302–334.
- [7] Федеральный закон от 05.12.2017 N 362-ФЗ (ред. от 03.07.2018) «О федеральном бюджете на 2018 год и на плановый период 2019 и 2020 годов». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_284360/761bfce961e3e43d959674c8d579cf2b9aa4c5e7/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_284360/761bfce961e3e43d959674c8d579cf2b9aa4c5e7/).
- [8] Проект Федерального закона «О федеральном бюджете на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов». URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=dos;base=PRJ;n=176293#03166317138215289>.
- [9] Барциц И.Н., Борщевский Г.А., Магомедов К.О. Современное состояние и тенденции развития государственной гражданской службы в России. Аналитический доклад. Москва: Издательский дом «Дело», 2018.
- [10] Аналитический отчет «Модернизация государственной службы России: реформа оплаты труда. Сравнительное исследование оплаты труда в государственном и частном секторе». ГУ-ВШЭ, DFID. Москва, 2003.
- [11] Южаков В.Н., Добролюбова Е.И., Александров О.В., Татарина Л.Н., Масленникова Е.В. Практика и перспективы развития мер материального стимулирования государственных гражданских служащих М.: Издательский дом «Дело» РАН-ХиГС. 2016.

## Competitiveness of public service in conditions of social changes

L.N. Tatarinova

Department of legal support of state and municipal service,  
Russian Academy of National Economy and Public Administration  
under the President of Russian Federation

The article deals with the development of the civil service and ensuring its competitiveness in a changing social environment, based on an analysis of the components of competitiveness, suggested ways to increase its prestige and focus on achieving a socially significant result.

**Key words:** public service, competitiveness, labor market, payment by results

## REFERENCES

- [1] Aleksandrov O.V., Dobrolyubova E.I., Klochkova E.N., YUzhakov V.N. Vnedrenie upravleniya po rezul'tatam v deyatel'nost' organov gosudarstvennoj vlasti: promezhutochnye itogi i predlozheniya po dal'nejshemu razvitiyu. M.: «Delo», 2014.
- [2] EHkspert RANHiGS Mihail Kolontaj predstavil TASS svoje videnie po vozmozhnym izmeneniyam rynka truda v blizhajshie 20 let. URL: <https://tass.ru/pmef-2016/article/3345977>.
- [3] Nazvany professii, kotorye ischeznut s rossijskogo rynka truda v blizhajshie gody. URL: <http://expert.ru/2017/09/19/professii/>; Blokchejn lishit raboty tysyachi chinovnikov i izmenit mir do neuznavаемosti. URL: <http://tass.ru/ekonomika/4789455>; Peredacha serii proekta NTV «My i nauka. Nauka i my»: CHerez 10 let blokchejn zamenit chinovnikov? URL: <https://www.ntv.ru/video/1581386/>.
- [4] Spisok vymirayushchih professij uzhe sostavljen. URL: <http://www.dk.ru/news/spisok-vymirayushchih-professiy-uzhe-sostavljen-chyu-rabotu-zaberet-blokchejn-237091025>.
- [5] Gosudarstvo kak platforma (kiber)gosudarstvo dlya cifrovoj ehkonomiki cifrovaya transformaciya. Moskva, aprel' 2018. URL: [https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA\\_internet.pdf](https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA_internet.pdf).
- [6] Sorokin P. Social'naya stratifikaciya i mobil'nost' // CHelovek. Civilizaciya. Obshchestvo. M., 1992. S. 302–334.
- [7] Federal'nyj zakon ot 05.12.2017 N 362-FZ (red. ot 03.07.2018) «O federal'nom byudzhetе na 2018 god i na planovyj period 2019 i 2020 godov». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_284360/761bfce961e3e43d959674c8d579cf2b9aa4c5e7/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_284360/761bfce961e3e43d959674c8d579cf2b9aa4c5e7/).
- [8] Proekt Federal'nogo zakona «O federal'nom byudzhetе na 2019 god i na planovyj period 2020 i 2021 godov». URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=PRJ;n=176293#03166317138215289>.
- [9] Barcic I.N., Borshchevskij G.A., Magomedov K.O. Sovremennoe sostoyanie i tendencii razvitiya gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhby v Rossii. Analiticheskij doklad. Moskva: Izdatel'skij dom «Delo», 2018.
- [10] Analiticheskij otchet «Modernizaciya gosudarstvennoj sluzhby Rossii: reforma oplaty truda. Sravnitel'noe issledovanie oplaty truda v gosudarstvennom i chastnom sektore». GU-VSHEH, DFID. Moskva, 2003.
- [11] YUzhakov V.N., Dobrolyubova E.I., Aleksandrov O.V., Tatarinova L.N., Maslennikova E.V. Praktika i perspektivy razvitiya mer material'nogo stimulirovaniya gosudarstvennyh grazhdanskikh sluzhashchih. M.: Izdatel'skij dom «Delo» RANHiGS. 2016.

### Об авторе

*Татаринова Людмила Николаевна* – кандидат социологических наук, доцент кафедры правового обеспечения государственной и муниципальной службы, Российская академия народного хозяйства и государственной службы, [ln.tatarinova@migsu.ru](mailto:ln.tatarinova@migsu.ru)