

## ЭВОЛЮЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБОЙ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И СУБЪЕКТАХ РФ

Светлана Львовна Нужнова

Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Ростов-на-Дону, Россия, nuzhnova-sl@ranepa.ru

**Аннотация.** В статье рассматривается развитие сферы управления государственной службой в нашей стране и ее современное состояние. Делается вывод, что на федеральном уровне можно говорить о складывании в настоящее время определенной системы по управлению госслужбой. В регионах наблюдается достаточно неоднородная картина, что связано с тем, что каждый из них выбирает для себя наиболее удобную форму. В статье представлена классификация подходов к организации реализации функций по управлению государственной гражданской службой в субъектах РФ.

**Ключевые слова:** система управления государственной службой, административная реформа, органы по управлению государственной службой РФ, органы по управлению государственной гражданской службой субъекта РФ.

**Для цитирования:** Нужнова С. Л. Эволюция системы управления государственной службой в Российской Федерации и субъектах РФ // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 2. С. 35–42. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-2-35-42>.

Problems of Management

Original article

## EVOLUTION OF THE PUBLIC SERVICE MANAGEMENT SYSTEM IN THE RUSSIAN FEDERATION AND THE SUBJECTS OF THE RUSSIAN FEDERATION

Svetlana L. Nuzhnova

South-Russia Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Rostov-on-Don, Russia, nuzhnova-sl@ranepa.ru

**Abstract.** The article examines the development of the sphere of public service management in our country and its current state. It is concluded that at the federal level, we can talk about the formation of a certain system for the management of the civil service at the present time. There is a rather heterogeneous picture in the regions, which is due to the fact that each of them chooses the most convenient form for themselves. The article presents a classification of approaches to the organization of the implementation of functions for the management of the state civil service in the subjects of the Russian Federation.

**Keywords:** public service management system, administrative reform, public service management bodies of the Russian Federation, body

**For citation:** Nuzhnova S. L. Evolution of the public service management system in the Russian Federation and the subjects of the Russian Federation. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2022;(2):35-42. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-2-35-42>.

С самого начала реформирования института государственной службы в новейшем историческом периоде предпринималась попытка построения одной из важнейших ее составляющих как организационного института – системы управления государственной службой. Государственная служба представляет собой сложнейший социально-политический и организационно-правовой институт, призванный, согласно п.1 ст. 1 Федерального закона № 58-ФЗ «О системе государственной службы в Российской Федерации» 2003 г. обеспечивать исполнение полномочий Российской Федерации и ее составных частей, федеральных и региональных органов власти и иных государственных органов, федеральных территорий, их органов публичной власти, лиц, замещающих государственные должности федеральные, субъектов РФ и федеральных территорий. Чтобы этот институт работал должным образом, реализуя свои функции с максимальным эффектом, необходимо грамотное управленческое воздействие, направленное, прежде всего, на реали-

зацию государственной политики и единообразия правоприменительной практики в сфере государственной службы. Субъектом этого управленческого воздействия является само государство в лице уполномоченного государственного органа или нескольких государственных органов.

Надо отметить, что органы по управлению государственной службой не являются чем-то абсолютно новым для нашей страны, порождением современного периода построения и развития института госслужбы. Такие органы существовали в России еще со времен Петра I и вплоть до 1917 года. В советский период, начиная с 1980-х годов также предпринимались определенные попытки по созданию подобных органов. В качестве одного из них можно назвать Государственное агентство по подготовке кадров государственной службы, назначением которого было готовить кадры для всего Союза. Но учитывая тот факт, что создано оно было в 1991 году, а государство, кадры для которого оно должно было готовить, через два года прекратило свое существование, то агентство фактически и не работало.

В новой России первым органом, которому вменялись в обязанности функции по управлению государственной службой, являлось Главное управление по подготовке кадров для государственной службы при Правительстве, сначала РСФСР, а потом Российской Федерации – Роскадры. Однако оно тоже не долго функционировало – всего лишь два года с 1992 по 1994.

Следующая попытка создать систему управления государственной службой была предпринята в 1995 г. Положение о таком органе было прямо прописано в федеральном законе. В частности, в статье 26 ФЗ № 119-ФЗ «Об основах государственной службы в РФ» в качестве такого органа назывался Совет по вопросам государственной службы при Президенте РФ. По поводу органа по управлению государственной службой на уровне субъектов РФ никаких особых указаний не было: регионам давалась полная свобода в решении данного вопроса. Что касается порядка организации и функционирования федерального органа по управлению государственной службой, то в декабре того же года был принят Указ Президента о Совете<sup>1</sup>. То есть в достаточно короткий период была разработана правовая база и сам орган по управлению госслужбой был создан.

Однако данная попытка оказалась не слишком удачной. Несмотря на то, что формально орган по управлению государственной службой в стране была создан, реально, выше названный Совет оказался не вполне способным реализовывать управленческие функции. Причин тому было несколько, в том числе и непродуманность, как формировать такой орган, что он собой должен представлять, какие функции реализовывать. Формировался данный Совет на основе равного представительства от всех органов государственной власти: шесть человек шло от главы государства, шесть – от Правительства РФ как высшего органа исполнительной власти, шесть – от законодательной ветви власти (каждая из палат Федерального Собрания РФ представляла по три человека) и шесть человек от судебной ветви власти (в тот период у нас в стране было три высших суда – Конституционный, Верховный и Высший Арбитражный – от каждого по два человека). То есть деятельность Совета изначально не планировалась как постоянная.

При этом у Совета не было своего аппарата – органа, который бы обеспечивал организацию его работы, осуществлял документационное, информационное и иное обеспечение. Формально, опять же было определено, что функции аппарата должен выполнять отдел в структуре Управления кадров Администрации Президента РФ. Данный отдел даже был назван, в том числе были внесены изменения в его наименование: он стал не просто отделом по повышению квалификации государственных служащих, но и по обеспечению деятельности Совета по вопросам государственной службы при Президенте РФ. Но на этом все и кончилось. Не было проведено никакой организационной работы, чтобы данный отдел реально смог реализовывать функции аппарата: он не был обеспечен необходимыми кадрами не количественно, ни качественно, не были внесены соответствующие изменения в должностные регламенты, наконец, не было указания приступить к выполнению новых функций. Такое положение вещей видимо было связано с тем, что сам орган, чью работу надо было обеспечивать, был создан только формально, а реально работы от него особо никто не ожидал.

Другая причина неработоспособности Совета связана с закрепленными за ним незначительными функциями – методическими и рекомендательными. И это при том, что статус ему придали высокий – при Президенте РФ.

---

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 1.12.95 № 1208 (ред. от 6.02.96 № 152) «О Совете по вопросам государственной службы при Президенте Российской Федерации».

Следующая попытка создать систему управления государственной службой в нашей стране предпринималась уже в рамках реформы государственной службы. В программе реформирования государственной службы на 2003-2005 годы одним из центральных направлений как раз значилось создание системы управления государственной службой<sup>1</sup>. Системы в этот период создано не было, но была заложена в общем виде ее правовая и организационная база, являющаяся основой данного вопроса на сегодняшний день. В принятом в этот период ФЗ № 58-ФЗ, глава 3 посвящена именно вопросу системы управления государственной службой. Согласно одному из центральных системообразующих принципов государственной службы – принципу федерализма, в ст. 16 говорится, что система управления государственной службой создается на двух уровнях – федеральном и субъекта РФ.

Также в данной статье сформулированы цели системы управления госслужбой. Их можно разбить на две группы: первая группа – цели, связанные с координацией деятельности государственных органов по вопросам, связанным с поступлением на службу, ее прохождением и прекращением. Причем упор делается на те кадровые технологии, которые в ст. 11 ФЗ № 58-ФЗ обозначены как обеспечивающие формирование кадрового состава государственной службы: кадровый резерв, ротация кадров, подготовка кадров для государственной службы и их профессиональное развитие. Вторая группа целей направлена на осуществление вневедомственного контроля, направленного на соблюдение законодательства о государственной службе федеральными и региональными государственными органами.

Опираясь на положения рассматриваемой статьи, можно сделать вывод, что система управления государственной службой РФ должна включать в себя следующие элементы: федеральный орган по управлению государственной службой, его территориальные органы и органы по управлению государственной гражданской службой субъектов РФ. При этом, в идеале, органы на федеральном и региональном уровнях должны быть созданы на принципе единства правовых и организационных основ.

В разные годы в научной литературе появлялись разные предложения, что собой в организационном плане должно представлять управление государственной службой. Например, еще в 1998 году А.А. Гришкoveц в своей работе говорил о создании такого органа в виде Федерального агентства, подведомственного непосредственно Президенту страны [1, с. 402].

В.В. Черепанов в 2003 г. писал, что такой орган должен быть сформирован как орган с особым статусом, не относящийся ни к одной из ветвей власти, прежде всего исполнительной, что позволило бы ему в качестве высшего полномочного органа управления, подчиняющегося непосредственно Президенту РФ, управлять государственной службой всех трех ветвей власти [2, с. 48].

Также были предложения о создании такого органа в рамках одной из ветвей власти. А.К. Соловьева в своей статье, вышедшей в 2008 году, предлагала на федеральном уровне создать специализированный орган в структуре исполнительной власти, который в том числе был бы наделен административно-юрисдикционными полномочиями и мог бы рассматривать дела об административных правонарушениях и привлекать к административной ответственности должностных лиц, нарушивших законодательство о государственной службе. Лучшей формой организации такого органа, по ее мнению, мог стать комитет как орган комплексного управления, обладающий межотраслевым характером деятельности. В структуре этого комитета сформировать подразделения по видам государственной службы [3, с. 74].

Так как в рамках реформирования государственной службы в период 2003-2005 гг. (данная программа потом была продлена) задача по формированию системы по управлению госслужбы не была реализована (за исключением создания общей правовой основы в ФЗ № 58-ФЗ), то она логично перешла в программу реформирования государственной службой на 2009-2013 гг. Причем здесь уже конкретно расписали, в какие сроки, что должно быть сделано. Реализовывать ее было намечено в два этапа. На первом этапе 2009–2010 гг. было запланировано создание правовой и организационной основы единой системы управления государственной службой. На завершение формирования данной системы, создания реального государственного органа отводилось целых три года – с 2011 до 2013. Однако задача эта, как таковая, реализована не была, не сделано было ни того, что планировалось на первом этапе, ни на втором. Единой системы управления государственной службой по той модели, которая в самых общих чертах вырисовывалась из положений программы реформирования в нашей стране и положений ФЗ № 58-ФЗ, создано не было.

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 19.11.2002 № 1336 (ред. от 15.11.2004, с изм. от 12.12.2005) «О Федеральной программе «Реформирование государственной службы Российской Федерации (2003-2005 годы)» // СПС «КонсультантПлюс».

Однако это не значит, что функции по управлению государственной службой не реализовывались. На сегодняшний день в нашей стране сложилась определенная картина, в рамках которой осуществляются функции по управлению данным институтом.

В настоящее время функции по управлению государственной службой прежде всего реализуются Управлением по вопросам государственной службы и кадров Администрации Президента РФ, Министерством труда и социальной защиты РФ, Комиссией по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров при Президенте РФ. Кстати ситуация, когда функции по управлению государственной службой распределены между несколькими органами является достаточно распространенной в мировой практике. Так, например, во Франции вопросами управления государственной службой с одной стороны занимается специальное министерство государственной службы, а с другой стороны – высший совет государственной службы; в ФРГ данные функции разделены между тремя государственными органами: федеральным ведомством гражданской службы, министерством внутренних дел и федеральный комитет по кадрам; в США также три структуры занимаются вопросами управления госслужбой – служба управления персоналом, службы высших руководителей и совет по охране системных заслуг.

Если проанализировать Положение об Управлении в структуре Администрации Президента РФ, то к его задачам, прямо или косвенно касающимся управления государственной службой, относятся:

во-первых, контрольные функции, связанные с отслеживанием исполнения федеральных законов в пределах полномочий главы государства, а также его указов, распоряжений, поручений, касающихся государственной службы;

во-вторых, подготовка предложений Президенту, связанных с вопросами формирования кадровой политики государственной службы, ее реформирования и развития, в том числе путем содействия в определении основных направлений реализации данных вопросов, а также обеспечения эффективной и слаженной работы по их реализации различными государственными органами<sup>1</sup>.

При этом Управление реализует функции, связанные с работой по подготовке предложений Президенту, касающихся организации государственной службы, системы управления ею, подготовки кадров, проектов соответствующих федеральных программ. Также Управление выступает в роли координатора последних путем организационного обеспечения структур, занимающихся подготовкой мероприятий по реформированию и развитию государственной службы и оказания методической помощи по планированию работ, оценке качества их реализации, подготовки отчетов по исполнению этих программ.

Еще одна функция Управления связана с проведением анализа практики реализации федеральных нормативных правовых актов, регулирующих вопросы государственной службой, опыта ее реформирования и развития, его обобщения.

Отдельно Управление проводит мониторинг в органах исполнительной власти, руководство которыми осуществляет Президент РФ, на предмет реализации в них направлений реформирования и развития государственной службы, имеющей место кадровой ситуации.

Управление занимается созданием и использования кадрового резерва для замещения должностей государственной службы, как в Администрации Президента РФ, так и в государственных органах, руководство которыми он осуществляет. Например, согласно Указа Президента № 1653 от декабря 2012 г. (действует в редакции 2020 г.) о формировании федеральных кадровых резервов в федеральных госорганах, которыми руководит Глава государства, именно Управление занимается укомплектованием федеральных кадровых резервов федеральных органов, которые формируются для своевременного и качественного замещение высших воинских должностей. Сюда относятся должности высшего начальствующего состава, должности, замещаемые высшими офицерами. На плечах управления лежит весь спектр работ с данными федеральными резервами, как-то работа по проверке кандидатов в резерв, их подготовке, назначению на запланированные должности, исключению из кадрового резерва. То есть через данное направление работы Управление напрямую реализует положение ст. 17 ФЗ № 58-ФЗ, где говорится, что в системе государственной службы имеют место четыре вида кадровых резервов: два вида резервов

---

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 04.12.2009 № 1382 (ред. от 17.02.2021) «Об утверждении Положения об Управлении Президента Российской Федерации по вопросам государственной службы и кадров» // СПС «КонсультантПлюс».

привязаны к государственным органам – это резервы в федеральных и региональных государственных органах, а два резерва выходят за рамки отдельных госорганов, что дает последним больше возможностей для замещения вакансий наиболее профессионально подготовленными кадрами. Это федеральный кадровый резерв и кадровый резерв субъекта РФ, посредством которых, согласно ст. 11 того же закона, обеспечивается формирование кадрового состава государственной службой.

Весной 2022 г. Управление определено в качестве координатора государственной информационно-коммуникационной системы «Посейдон», созданной с целью профилактики коррупционных правонарушений<sup>1</sup>.

Таким образом, можно видеть, что Управление Президента РФ по вопросам государственной службы и кадров в области управления государственной службой реализует определенные функции по согласованию действий по реализации программ реформирования и развития госслужбы между различными государственными органами, а также функции методологического, аналитического, контрольного, координационного и отчасти организационного характера.

Министерство труда и социальной защиты прежде всего реализует методическую функцию посредством разработки и принятия методических инструментариев, методических рекомендаций, справочников, в первую очередь, по вопросам реализации кадровых технологий в сфере государственной службы<sup>2</sup>.

Также к полномочиям Минтруда, согласно Положению<sup>3</sup>, относятся вопросы, связанные с пенсионным обеспечением тех федеральных государственных гражданских служащих, которые замещали должности в ликвидированных или реорганизованных госорганах, чьи функции не были переданы другим госорганам, и были уволены оттуда. В частности, оно определяет, какие периоды включаются в стаж государственной гражданской службы, что крайне важно при реализации прав и социальных государственных гарантий госслужащих, так как от выслуги лет зависит и назначение пенсии за выслугу лет, и установление ежемесячной надбавки в структуре денежного содержания, и продолжительность дополнительного отпуска, и размер поощрения за эффективную служебную деятельность.

Министерство выступает в качестве уполномоченного органа по оказанию методологической и консультационной поддержки в области функционирования и развития Единой информационно-коммуникационной системы управления кадровым составом государственной гражданской службы страны и использования системы «Посейдон».

Также непосредственно к функциям по управлению государственной службой, реализуемых Министерством, относятся:

- ведение базы данных тех федеральных гражданских служащих, которые имеют право и поставлены на учет для получения единовременной субсидии на приобретение жилья, согласно п. 4 ст. 53 ФЗ № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ», и снятых с этого учета;
- формирование государственного заказа на мероприятия по профессиональному развитию федеральных государственных гражданских служащих;
- отбор и приглашение независимых экспертов – специалистов в области государственной службы, кадров, определенных областях и видах деятельности – для включения в состав аттестационных и конкурсных комиссий и ведением их реестра с использованием федеральной государственной информационно-коммуникационной системы в области государственной службы<sup>4</sup>. В настоящее время эта работа ведется Министерством без использования данной системы;

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 25.04.2022 № 232 «О государственной информационно-коммуникационной системе в области противодействия коррупции «Посейдон» и внесении изменений в некоторые акты Президента Российской Федерации».

<sup>2</sup> Методический инструментарий Минтруда России по планированию найма и организации отбора кадров для замещения должностей государственной гражданской службы; Методические рекомендации по организации ротации федеральных государственных гражданских служащих; Методика нематериальной мотивации государственных гражданских служащих Российской Федерации; Методика всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего; Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих и др.

<sup>3</sup> Постановление Правительства РФ от 19.06.2012 № 610 (ред. от 08.10.2021) «Об утверждении Положения о Министерстве труда и социальной защиты Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».

<sup>4</sup> Постановление Правительства РФ от 12.03.2021 N 359 (с изм. от 17.07.2021) «Об утверждении Правил приглашения и отбора независимых экспертов, включаемых в составы конкурсных и аттестационных комиссий федеральных государственных органов» // СПС «КонсультантПлюс».

- координация работы по подготовке кадров для федеральной государственной гражданской службы по договорам о целевом обучении.

Комиссия по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров является еще одним органом, реализующим часть функций по управлению государственной службой. Ее целевое назначение заложено уже в названии: с одной стороны комиссия принимает участие в выработке программы развития государственной службы, с другой – занимается формированием и использованием резерва управленческих кадров, в том числе с позиции повышения эффективности этой работы.

Комиссия является коллегиально-совещательным органом, который, согласно Положению, собирается не реже одного раза в год. Ее членами являются ректоры ведущих вузов страны, лица, замещающие государственные должности и высшие должности государственной службы. Комиссия прежде всего занимается подготовкой предложений Главе государства по вопросам правового и организационного обеспечения государственной службы страны, развития и использования ее кадров, а также вопросы, связанные с формированием, подготовкой и использованием резерва управленческих кадров<sup>1</sup>. В частности, Комиссия принимала участие в определении направлений развития государственной гражданской службы, в подведении итогов их реализации в период 2016-2018 гг.; выработке концепции формирования и использования резервов управленческих кадров; содействует проведению конкурса «Лидеры России» и т.д.

Таким образом, можно говорить, что на сегодняшний день на федеральном уровне сложилась определенная система по управлению государственной службой. Каждая из рассмотренных выше структур реализует свое направление, свою часть функций по управлению государственной службой. В целом ими реализуются методические функции, а если быть точнее, то методико-правовые, организационные и в определенной части координационные. Исходя из этого система по управлению государственной службой на федеральном уровне представляет собой совокупность специально уполномоченных государственных и коллегиально-консультативных органов, их структурных подразделений. Их деятельность направлена на обеспечение единообразия, во-первых, правоприменительной практики, во-вторых, ведению государственно-служебной деятельности, в-третьих, кадровой и организационной работы в сфере федеральной государственной службы, ее отдельных видов, на совершенствование и развитие данного института в целом.

Что касается управления государственной гражданской службой на уровне субъектов РФ, то здесь на сегодняшний день можно наблюдать довольно пеструю картину, что связано с тем, что федеральное законодательство не устанавливает каких-либо конкретных требований к формам организации данной системы. Согласно ранее сказанному в положениях ФЗ № 58-ФЗ лишь указывается, что исходя из принципа федерализма система по управлению госслужбой создается на федеральном и региональном уровнях и определяются в общем виде направления ее деятельности. Поэтому каждый субъект РФ в решении данного вопроса пошел своим путем, исходя из собственных представлений, как данное направление должно организовываться и работать в реалиях конкретного региона.

Вопросами управления государственной службой на уровне субъектов РФ на протяжении ряда лет достаточно подробно занимается Г.А. Борщевский [4]. В частности, им был проведен анализ имеющих место подходов к организации управления региональной государственной гражданской службой и выделено несколько моделей [5, 6].

Чаще всего можно наблюдать создание органа по управлению государственной гражданской службой субъекта РФ как одного из органов исполнительной власти. Данный орган может создаваться просто как один из органов исполнительной власти, а может иметь более высокий статус – при главе исполнительной власти субъекта РФ или быть подразделением в структуре высшего должностного лица региона. Например, в Республике Крым орган по управлению госслужбой создан именно по последнему образцу: Главное управление по выполнению задач и функций органа по управлению государственной гражданской службой Республики Крым является структурным подразделением Аппарата Совета министров РК; Управление государственной и муниципальной службы Московской области является самостоятельным подразделением Администрации Губернатора.

---

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 09.02.2013 № 126 (ред. от 25.10.2021) «О Комиссии при Президенте Российской Федерации по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров» // СПС «КонсультантПлюс».

Нередко встречается подход, когда специального органа по управлению гражданской службой в регионе не создается (или он еще не создан), а его функции вменяются в обязанности уже существующим органам: например, региональному министерству труда или министерству финансов, или управлению государственной службы и кадров (например, в Ленинградской области) и т.п.

Другая модель, когда органы по управлению создаются как совещательно-консультативные в виде комиссий (например, комиссии по вопросам государственной службы и резерва управленческих кадров при главах субъектов РФ существуют в республиках Тыва, Ингушетия, ряде др., в Калмыкии – комиссия по формированию резерва управленческих кадров) и советов, занимающихся вопросами кадровой политики (например, в Татарстане, Белгородской области)

Еще одна модель, когда орган по управлению государственной гражданской службой региона создается как государственный орган субъекта РФ, не входящий ни в одну ветвь власти. Такая организационная форма позволяет осуществлять управленческое воздействие и вневедомственный контроль в отношении государственной гражданской службы субъекта РФ всех ветвей власти, а не только исполнительной, что позволяет более полно реализовывать на уровне региона принцип единства правовых и организационных основ. Именно так, согласно данной модели, организовано управление государственной службой в Ростовской области. Ведомство по управлению государственной гражданской службой Ростовской области является областным государственным органом, действующим на постоянной основе. Возглавляет Ведомство руководитель, которого назначает на должность Законодательное Собрание области по представлению главы региона. В областном законе о Ведомстве прописано, что государственные органы Ростовской области и их должностные лица обязаны предоставлять по требованию органа по управлению гражданской службой все запрашиваемые документы, материалы и информацию, что, безусловно, позволяет не только оказывать методическое и консультационное воздействие на гражданскую службу субъекта РФ, но и реально влиять на ее организацию и функционирование, а также осуществлять вневедомственный контроль<sup>1</sup>.

Первоначально как самостоятельный государственный орган был организован орган по управлению государственной службой Московской области, однако затем был реорганизован в подразделение Администрации Губернатора Московской области. В областном законе о гражданской службе особо подчеркивается, что Московская областная Дума самостоятельно решает все вопросы, связанные гражданской службой в ее аппарате<sup>2</sup>, что, безусловно, определенным образом разрушает единую систему управления гражданской службой на уровне конкретного региона.

Подводя итог можно отметить, что, пройдя определенный путь развития, на сегодняшний день на федеральном уровне сложилась некоторая картина управления государственной службой, которую можно назвать системой. И хотя она отличается от той модели, которая планировалась изначально (насколько об этом можно судить исходя из общих положений), однако она неплохо функционирует и продолжает развиваться. На уровне субъектов РФ картина не столь стройная, что связано с тем, что федеральное законодательство дает только самые общие установки в области организации и функционирования данного института. У регионов фактически полная свобода действия, с чем и связано многообразие подходов к выбору модели организации данной работы.

На наш взгляд, с организационной точки зрения, наиболее удачной формой выстраивания работы по управлению гражданской службой в регионе является модель, реализуемая в Ростовской области. Такой подход позволяет осуществлять управленческое воздействие и контрольные мероприятия в отношении всей гражданской службы субъекта РФ, а не только одной из ветвей власти, что, безусловно, способствует единству подходов и к организации и функционированию гражданской службы, и правоприменительной практики.

<sup>1</sup> Закон Ростовской области от 21 декабря 2005 года N 419-ЗС (в ред. 01.03.2021 N 441-ЗС) «О Ведомстве по управлению государственной гражданской службой Ростовской области» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. <https://docs.cntd.ru/document/802045833>

<sup>2</sup> Закон Московской области от 11 февраля 2005 года N 39/2005-03 (в ред. 29.12.2021) «О государственной гражданской службе Московской области» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. <https://docs.cntd.ru/document/5810497>

**Список источников**

1. Исполнительная власть в Российской Федерации. Проблемы развития / Бачило И. Л., Гришковец А. А., Мелюхин И. С., Салищева Н. Г., и др.; Отв. ред. И. Л. Бачило. М.: Юрист, 1998.
2. Черепанов В. В. Управление государственной службой: состояние, проблемы и пути реформирования / Сборник статей. РАГС при Президенте РФ; Отв. ред. – Е.В. Алферова, В.В. Черепанов. М.: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2003. С. 37–50.
3. Соловьева А. К. Проблемы становления системы управления государственной службой в современных условиях // Государственная служба. Вестник Координационного Совета по кадровым вопросам, государственным наградам и государственной службе при Полномочном представителе Президента РФ в СЗФО. 2008. № 1. С. 64–75.
4. Борщевский Г. А. Реформирование государственной службы в России: промежуточные итоги и перспективы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2014. № 2. С. 65–88.
5. Борщевский Г. А. Модели управления бюрократией с учетом экономического развития регионов. // Управленческое консультирование. 2017. № 5. С. 79–95.
6. Борщевский Г.А. В поисках оптимальной модели управления государственной службой (опыт российских регионов) // Государственное управление. Электронный вестник. Выпуск № 63. Август 2017.

**References**

1. Bachilo I.L., Grishkovets A.A., Melyukhin I.S., Salishcheva N.G., et al.; Ed. by I.L.Bachilo. *Executive power in the Russian Federation. Problems of development*. Moscow: Lawyer; 1998. (In Russ.)
2. Cherepanov V. V. *Public service management: state, problems and ways of reforming*. In: Collection of articles. RAGS under the President of the Russian Federation; Ed. – E.V.Alferova, V.V. Cherepanov. Moscow: Institute of Scientific Information on Social Sciences of the Russian Academy of Sciences; 2003:37–50. (In Russ.)
3. Solovyova A.K. Problems of formation of the public service management system in modern conditions. *Gosudarstvennaya sluzhba = Public service. Bulletin of the Coordinating Council on Personnel Issues, State Awards and Public Service under the Plenipotentiary Representative of the President of the Russian Federation in the Northwestern Federal District*. 2008;(1):64–75. (In Russ.)
4. Borshchevsky G. A. Reforming the civil service in Russia: interim results and prospects. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Issues of state and municipal administration*. 2014;(2): 65–88. (In Russ.)
5. Borshchevsky G. A. Models of bureaucracy management taking into account the economic development of regions. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie = Administrative Consulting*. 2017;(5):79–95. (In Russ.)
6. Borshchevsky G.A. In search of an optimal model of public service management (experience of Russian regions). *Gosudarstvennoe upravlenie = Public administration. Electronic bulletin*. Issue No. 63. August 2017. (In Russ.)

**Информация об авторе**

С. Л. Нужнова – канд. полит. наук, доц. кафедры государственного и муниципального управления ЮРИУ РАНХиГС.

**Information about the author**

S. L. Nuzhnova – Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration of URIU RANEP.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.  
The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 06.04.2022; одобрена после рецензирования 21.04.2022; принята к публикации 22.04.2022.

The article was submitted 06.04.2022; approved after reviewing 21.04.2022; accepted for publication 22.04.2022.