УДК 351:338.24
JEL: H83, O33, J24
EDN: JQEYAT

Оригинальная научная статья
ВАК 5.2.7. Государственное и муниципальное управление

ПЕРЕМЕНА ТРУДА ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИЕЙ ЭКОНОМИКИ

Иван Дмитриевич Мацкуляк[1],
Магомед Даниялович Магомедов[2],
Елена Юрьевна Алексейчева[3]

[1]Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления», Российская Федерация, 109542, Москва, Рязанский проспект, 99; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Херсонской области «Херсонский технический университет», Херсонская обл., г. Геническ, 275500 ул. Центральная, д. 196, e-mail: mid48@mail.ru
[2]Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Государственный университет управления», Российская Федерация, 109542, Москва, Рязанский проспект, 99, e-mail: profmagomedov@mail.ru
[3]Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования города Москвы «Московский городской педагогический университет», Российская Федерация, 129226, г. Москва, 2-й Сельскохозяйственный проезд, д. 4, корп. 1, e-mail: alekseichhevaeu@mgpu.ru

Аннотация. **Введение.** Актуальность исследования перемены труда государственных служащих обусловлена их участием в государственном управлении цифровизацией экономики. Несмотря на то, что закон перемены труда был обоснован К. Марксом ещё в XIX веке, проблема перемены труда госслужащих остаётся неисследованной. Научная проблема заключается в необходимости раскрытия сущности перемены труда госслужащих, форм её проявления и учёта требований в системе государственного управления.

Методы. Методическую основу составили методы сопоставления, причинно-следственного и диалектического анализа. Объектом исследования определена гражданская государственная служба, предметом – политико-экономические (производственные) отношения между её участниками по поводу перемены труда госслужащих. Информационную базу составили научные публикации, статистические данные и материалы международного опыта цифровизации госуправления.

Результаты. Конкретизирована сущность перемены труда госслужащих как устойчивого, постоянно возобновляющегося отношения, требующего работы с новыми средствами производства и обновлёнными компетенциями. Выявлены три формы проявления перемены труда: изменение содержания специальности, исчезновение прежних и возникновение новых специальностей, высвобождение и движение госслужащего. Определены критерии отличия перемены труда от перемены деятельности: первая не ведёт к перемене результата труда. Проанализировано распределение госорганов власти России по уровню цифровой зрелости и обобщён международный опыт (Китай, Норвегия, Великобритания, Германия, Сингапур, Эстония).

Обсуждение. Обосновано, что перемена труда госслужащих является объективным процессом, в ходе которого их труд превращается в творчество. Показана необходимость учёта требований перемены труда в системе госуправления через опережающее обучение, развитие цифровой грамотности и цифрового мышления, реформирование социально-экономического механизма госуправления и корректировку преподавания в высшей школе.

Ключевые слова: труд, перемена труда, перемена деятельности, государственный служащий, государственное управление цифровизацией экономики.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Мацкуляк И.Д., Магомедов М.Д., Алексейчева Т.Ю. Перемена труда государственных служащих в системе государственного управления цифровизацией экономики. Государственное управление и право. 2026. № 3(11). С. 135-145. EDN: JQEYAT

© Мацкуляк И.Д., Магомедов М.Д., Алексейчева Т.Ю., 2026

UDC 351:338.24
JEL: H83, O33, J24
EDN: JQEYAT

Original scientific article
HAC 5.2.7. Public and municipal administration

TRANSFORMATION OF CIVIL SERVANTS' LABOR IN THE SYSTEM OF DIGITALIZING THE ECONOMY'S PUBLIC ADMINISTRATION

Ivan D. Matskulyak[1],
Magomed D. Magomedov[2],
Elena Yu. Alekseichheva[3]

[1]Federal State Budget Educational Institution of Higher Education "State University of Management", Russian Federation, 109542, Moscow, 99, Ryazansky avenue; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education of the Kherson region "Kherson Technical University", Kherson region, Genichesk, 275500, 196, Tsentralnaya st., e-mail: mid48@mail.ru
[2]Federal State Budget Educational Institution of Higher Education "State University of Management", Russian Federation, 109542, Moscow, 99, Ryazansky avenue, e-mail: profmagomedov@mail.ru
[3]State autonomous educational institution of higher education of the City of Moscow "Moscow City Pedagogical University", Russian Federation, Moscow, 129226, Moscow, 2nd Agricultural Drive, building 4, building 1, e mail: alekseichhevaeu@mgpu.ru

Annotation. **Introduction.** The relevance of studying the change of labor of civil servants is determined by their participation in the public administration of the digitalization of the economy. Although the law of labor change was substantiated by K. Marx in the 19th century, the problem of the change of labor of civil servants remains unexplored. The research problem lies in the need to reveal the essence of the change of labor of civil servants, the forms of its manifestation, and the consideration of requirements in the public administration system.

Methods. The methodological basis comprises methods of comparison, cause-and-effect, and dialectical analysis. The object of the study is the civil service, and the subject is the political-economic (production) relations between its participants regarding the change of labor of civil servants. The information base includes scientific publications, statistical data, and materials on international experience in the digitalization of public administration.

Results. The essence of the change of labor of civil servants is specified as a stable, constantly renewed relation requiring work with new means of production and updated competencies. Three forms of manifestation of labor change are identified: change in the content of a specialty, disappearance of previous and emergence of new specialties, and release and movement of a civil servant. Criteria for distinguishing labor change from activity change are defined: the former does not lead to a change in the result of labor. The distribution of Russian government agencies by digital maturity level is analyzed, and international experience (China, Norway, the UK, Germany, Singapore, Estonia) is summarized.

Discussion. It is substantiated that the change of labor of civil servants is an objective process in which their labor transforms into creativity. The necessity of considering the requirements of labor change in public administration through advanced training, development of digital literacy and digital thinking, reform of the socio-economic mechanism of public administration, and adjustment of higher education teaching is demonstrated.

Keywords: labor, change of labor, change of activity, civil servant, public administration of digitalization of the economy.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Matskulyak, I.D., Magomedov, M.D., Alekseichheva, E.Yu. (2026). Transformation of civil servants' labor in the system of digitalizing the economy's public administration. Public administration and law, 3(11), 135-145. EDN: JQEYAT

Введение

Актуальность исследования перемены труда, или движения функций государственных гражданских служащих в системе управления государством, не вызывает сомнений. В силу инновационности данный аспект ещё более значим в связи с их участием в государственном управлении (далее – госуправлении) цифровизацией экономики.

Дело в том, что на деятельность любого человека в той или иной мере влияет хотя бы что-то из таких явлений, как разделение труда, его кооперация, интеграция, трансформация, интеллектуализация, кластеризация, роботизация и т. п. При этом далеко не все, включая тех, кому близка государственная служба (далее – госслужба), связывают это воздействие с переменой труда, движением функций, всесторонней подвижностью работников. Вместе с тем представляется, что это не способствует сосредоточению внимания общества на проблемах перемены любого вида труда, включая управленческий, особенно, если его выполняют государственные служащие (далее – госслужащие).

Подобные явления происходят свыше полутора века. Наука глубоко раскрыла содержание соответствующих переворотов в техническом базисе общественного производства. К. Маркс, в особенности, пришёл к выводу, что повторяющиеся тенденции прокладывают себе дорогу в виде непрео-

© Matskulyak I.D., Magomedov M.D., Alekseichheva E.Yu., 2026

долимого естественного закона, проявляющегося как «перемена труда» [7, с. 498-499]. С высоты прошедшего времени понятно, что они постепенно распространились на все стороны жизнедеятельности человека.

Видимо, существуют разные объяснения сложившейся ситуации. Полагаем, что она произошла из-за многоаспектности проблемы, её сложности. Поэтому учёт требований перемены труда в разных сферах экономики в наше время – одно из важнейших требований повышения результативности труда вообще и труда госслужащих в системе госуправления цифровизацией экономики в особенности. Для успешного решения такой сложной проблемы нужен углублённый её анализ. Исходя из этого, целью статьи является раскрытие сути перемены труда госслужащих, форм её проявления и учёта требований в системе госуправления. Объектом исследования определена гражданская госслужба, а предметом – политико-экономические (производственные) отношения между её участниками по поводу перемены труда госслужащих и сопричастных к данному процессу других сотрудников разного уровня. Гипотеза публикации состоит в предположении: чем больше перемена труда госслужащих прокладывает себе путь в системе госуправления, тем выше цифровизация экономики России и, наоборот, чем качественнее последняя, тем активнее развивается перемена труда на новом витке спирали в исследуемой сфере.

Справедливости ради подчеркнём, что изучению перемены труда со времени К. Маркса, на наш взгляд, редко, но всё же периодически уделялось определённое внимание. Во всяком случае, сошлёмся на издания авторов последних десятилетий, среди которых: Р. Басария, А.М. Добрусин, Д.П. Кайдалов, В.Н. Костриченко, П.П.Лузан,И.Д.Мацкуляк,В.М.Мелиховский, Л.А. Моисеев, И.И. Чангли [1-5; 8, с. 89-92; 13-16].

Однако заметим, что до сих пор проблема перемены труда госслужащих остаётся не исследованной. Вот почему нами предпринята попытка хотя бы частично восполнить данный пробел – продолжить научный поиск, рассмотреть как раз сформулированную тему.

Цель и задачи исследования

Цель статьи – раскрыть сущность перемены труда государственных служащих, формы её проявления и обосновать необходимость учёта её требований в системе государственного управления цифровизацией экономики. Для достижения цели поставлены задачи: конкретизировать содержание перемены труда госслужащих как устойчивого, постоянно возобновляющегося отношения, предполагающего работу с новыми средствами производства и обновлёнными компетенциями; выявить формы проявления перемены труда и определить критерии её отличия от перемены деятельности; проанализировать распределение российских органов власти по уровню цифровой зрелости и обобщить международный опыт цифровизации госуправления; обосновать направления учёта требований перемены труда в системе госуправления, включая опережающее обучение, развитие цифровой грамотности и цифрового мышления, реформирование социально-экономического механизма госуправления и корректировку преподавания в высшей школе.

Методы исследования

Методическую основу составили методы сопоставления, причинно-следственного и диалектического анализа. Объектом исследования определена гражданская государственная служба, предметом – политико-экономические (производственные) отношения между её участниками по поводу перемены труда госслужащих. Информационную базу составили научные публикации, статистические данные и материалы международного опыта цифровизации госуправления.

Результаты исследования и их обсуждение

Сущность перемены труда госслужащих и её проявление в системе госуправления цифровизацией экономики

В нашем понимании перемена труда госслужащих – это такое устойчивое, постоянно возобновляющееся отношение между участниками государственной гражданской службы в системе управления, которое для создания в очередном процессе труда прежнего или улучшенного результата требует от них работы с новыми средствами производства и обновлённых (согласно технологии применения последних) собственных компетенций.

Такое положение рассматриваемой перемены труда требует, чтобы в новый трудовой процесс вступали более многосторонне развитые служащие, которые на основе новых предметов труда и новых средств труда производят такие же, как и прежде, или улучшенные блага (услуги). Её обязательной частью являются также организационно-технологические связи служащих, возникающие между ними, а также ими и другими сопричастными к ним агентами рыночной экономики. Фактически это совокупность объективных трудовых изменений, связанных с заменой устаревших в системе госуправления цифровизацией экономики, производительных сил более современными и эффективными, а также соответствующих им более развитых экономических отношений.

Перемены, о которых идёт речь, вызываются к жизни многими существенными комбинациями в технико-технологиче-

ском базисе государственной надстройки, его субъективных и объективных факторах, функциях конкретного и совокупного госслужащего, возникающих при этом организационно-технологических взаимосвязей.

Теперь, используя изложенные выше, по сути, методологические положения общей характеристики перемены труда госслужащих, попытаемся кратко рассмотреть её проявление в системе госуправления цифровизацией экономики в рыночных условиях [10]. Последняя представляет собой внедрение и использование современных технологий, базирующихся на информационных технологиях [11; 17].

Отметим, что предметом труда для служащих системы отечественного госуправления является информация. Именно она служит фактическим и юридическим основанием для принятия управленческих решений, отражает процесс их выполнения, фиксирует достигнутые результаты. Таковым в определённой мере выступают также материальные, трудовые, интеллектуальные, силовые, финансовые и другие ресурсы, а также социальные и политические процессы.

Среди средств труда, функционирующих в трудовых процессах служащих госуправления, принято выделять цифровую, вычислительную и организационную технику. В их числе также всё, что способствует проведению операций с информацией – от способностей человека до органов его тела и технических средств. Особое место среди них отводится определённым условиям всего, что перечислено выше в перечне предметов труда.

Здесь следует оговориться, что специфика управленческого труда вообще и госуправления в особенности состоит, кроме прочего, как раз в том, что предметы и средства труда периодически могут меняться реализуемой ими ролью. Это, если иметь в виду тему настоящего исследования, и усложняет, и усиливает, как будет показано в дальнейшем, проявление перемены труда в системе госуправления. Отсюда трудности определения её перспективы.

Важно и то, что к началу 2026 года в системе госуправления работало 3,41 млн служащих, в то время как в 2021 году их было 3,67 млн чел., или на 260 тыс. чел. сейчас их меньше, чем было тогда. Тенденция сокращения числа госслужащих, согласно планам Правительства РФ, в ближайшей перспективе сохранится. К 2030 году их количество уменьшится до 3,4 млн чел. [18]. Как правило, это высокообразованные, профессиональные, квалифицированные специалисты, по-особому относящиеся к своему делу. Они всегда готовы к преодолению встречающихся трудностей. Такие люди – патриотически настроенные, глубоко преданные Родине – России. Они не просто работают на неё, они ей служат!

Среди профессиональных свойств таких служащих выделим: знание системы управления и норм законодательства; стратегическое видение процесса развития и управления им – понимание места и роли государственного органа в структуре госуправления, влияния результатов личной работы служащего, его подразделения на итоги работы других структур и всего государственного органа; адаптивность к изменениям – служащий поддерживает перемены, самостоятельно адаптирует своё поведение и методы работы в соответствии с новыми требованиями.

Личностные свойства и качества, в которых особо нуждаются госслужащие – готовность ставить интересы общества выше персональных. Чувство гражданского долга делает их работу честной и устойчивой к внешнему давлению; корректность и вежливость в общении с гражданами и коллегами вне зависимости от их статуса и убеждений. Настоящие госслужащие лишены грубости, высокомерия, пренебрежительного тона, необоснованных обвинений. Им присуща толерантность – терпимое отношение к другим, к их моделям поведения и индивидуально-психологическим особенностям, способность осуществлять конструктивный диалог. Высокоэмоциональная устойчивость – госслужащие должны быть способны сохранять работоспособность при высокой нагрузке и временных ограничениях.

Все четыре компоненты перемены труда госслужащих сегодня отличаются от тех, что были, например, в дореформенной России. Теперь в стране смешанная рыночная экономика, генетически отличающаяся от той, что наблюдалась тогда. Поэтому такое отличие более всего выражается системой отношений [8], складывающейся между трудом и капиталом. В нашем случае между трудом госслужащих, с одной стороны, и капиталистическим олигархатом – с другой, между политической надстройкой и экономическим базисом в целом. Отсюда кардинальные перемены собственно организационно-экономических (технологических) отношений между госслужащими, между ними и выборными фигурами, а также вышестоящими сотрудниками, между всеми ими и нижестоящими участниками связей, включая разные рыночные субъекты по поводу совершенствования госуправления, в том числе системой управления цифровизацией экономики. Относительно перемены каждого из трёх факторов производительных сил, участвующих в процессе труда служащих госуправления, то укажем по порядку, во-первых, на перемену предмета – используемой информации. Она существенно другая в рыночной экономике по сравнению с директивным её антиподом в дореформенных условиях. Во-вторых, примерно та же

картина относительно перемены средств труда в государственных управленческих условиях, в которых функционируют служащие. Достаточно сослаться на цифровизацию труда управленческого процесса в государственных органах, которая наглядно демонстрирует пример, меняющий второй фактор производительных сил. И, наконец, в-третьих – принципиальное изменение в компетенциях современного госслужащего и их перемены в ходе реализации. Собственно, без их заметной модернизации просто невозможно включиться в процесс госуправления цифровизацией экономики, не говоря уже об уровне и качестве её осуществления.

Таким образом, и производительные силы, и производственные отношения, все четыре компоненты перемены труда имеют место при организации труда госслужащих в системе госуправления цифровизацией экономики. Понятно, что в ходе фактического трудового процесса в данных условиях каждый раз имеют место перевороты в соответствии с упомянутым общественным законом. Вместе же с его реализацией наблюдается постоянное движение функций, подвижность госслужащих по горизонтали, вертикали и комбинированном варианте, или иначе – перемена их труда.

При этом обращаем внимание на потребность различия сути перемены труда и перемены деятельности госслужащих в системе госуправления, перемены их целесообразной деятельности, или самого труда.

Так, если заместитель руководителя Администрации Президента Максим Орешкин, помощник Президента Владимир Мединский, заместитель Председателя Правительства Дмитрий Чернышенко, министры Сергей Лавров и Валерий Фальков, а также мэр Москвы Сергей Собянин, будучи представителями высших слоёв госслужащих страны, наряду с выполнением своих прямых обязанностей, выступают перед участниками СВО – слушателями Программы «Время героев», реализуемой Высшей школой госуправления РАНХиГС, то в этом случае они занимаются преподавательской деятельностью. Приведённый пример демонстрирует не перемену труда, а чередование деятельности служащих.

Если названные, или иные государственные чиновники, в течение рабочего времени контролируют соблюдение требований, установленные законодательством России в системе госуправления цифровизацией экономики, а в выходные дни трудятся на дачном участке, участвуют в субботнике по уборке столичного парка, занимаются спортом, то это тоже чередование самого труда.

Когда же авторитетный, опытный начальник управления конкретного министерства вынужден, в случае отсутствия по объективным причинам своего непосредственного руководителя – заместителя министра, выполнять его обязанности, то это снова не перемена труда, а совмещение части соответствующих функций. В нашем примере – некоторых функций служащего, работающего на обеих названных должностях госслужбы. Так же следует оценивать, если любой другой специалист замещает, например, коллегу по департаменту органа госуправления.

Главный критерий различия перемены труда и перемены деятельности, на взгляд авторов, заключается в том, что первая не ведёт к перемене результата данного труда. Так, если итогом совокупного управленческого труда госслужащих является Федеральный закон «О федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов», то перемена труда этот результат не меняет, а наоборот, способствует его получению. Благодаря ей страна, её субъекты федерации, общество в целом получают очередной финансовый план на указанный период, необходимого, а то и улучшенного качества. Ничего подобного не наблюдается при перемене деятельности, когда чиновник переходит от реализации закреплённых за ним одних постоянных функций к другим – вновь обозначенным (не редко временным, краткосрочным).

В качестве примера сошлёмся на известный международный факт – переговоры России и Украины, второй раунд которых состоялся 15 мая 2025 года в Стамбуле. Делегацию России, как известно, возглавлял, как и в первом раунде, помощник Президента РФ Владимир Мединский. Такого рода функции руководителя переговорной группы он реализует не на постоянной основе, а по мере необходимости. Иначе говоря, в данном конкретном случае вполне объективно имеет место перемена деятельности.

Постоянные обязанности названного госслужащего в Администрации Президента РФ сводятся, как известно, к кураторству управления по государственной политике в культуре и историческом просвещении, а это один вид деятельности. Совсем иные обязанности, а значит и функции у руководителя делегации России на переговорах с делегацией международного уровня. Следовательно, их реализация представляет собой другой вид деятельности. Сопоставление обоих видов даёт основания для вывода: налицо перемена деятельности. Более того, при этом прежними остаются и средства производства, и компетенции, и соответствующие отношения, то есть нет оснований говорить о перемене труда, а происходящее правильно отнести к чередованию труда.

Опыт повышения уровня госуправления и зрелости цифровизации экономики

Опыт и зрелость цифровизации госуправления можно определить спустя определённый временной период и несколько этапов развития соответственно. В России наблюдается устойчивый рост зрелости цифровизации, что подтверждается данными из ежегодного отчёта Всемирного экономического форума (далее – ВЭФ). Кроме этого, по индексу готовности правительств к искусственному интеллекту (далее – ИИ) Россия в 2024 году заняла 39-е место среди 188 стран (результат – 64,72). По индексу готовности к цифровизации, она в 2023 году поднялась на 15 позиций, заняв 25-е место среди 140 государств. По индексу, оценивающему уровень развития информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ), по данным Международного союза электросвязи (далее – МСЭ) за 2025 год, Россия набрала 92,3 балла из 100, продолжив рост по сравнению с предыдущими годами. Такой индекс включает 10 показателей, которые объединены в две группы – универсальность и значимость подключения. Среди критериев: доля пользователей интернета, домохозяйств с доступом в Сеть, подписки на мобильный и фиксированный широкополосный интернет, покрытие 3G, объём интернет-трафика, стоимость мобильных и фиксированных тарифов относительно дохода и распространённость мобильных телефонов.

Распределение российских госорганов власти по уровню цифровой зрелости в 2025 году представлено в таблице. 1.

Таблица 1. Распределение госорганов власти России по уровню цифровой зрелости в 2025 г. [составлено авторами]
Table 1. Distribution of Russian government agencies by the level of digital maturity in 2025 [compiled by the authors]

Уровень цифровой зрелости госорганов власти	Доля госорганов власти в общем объёме, %	Условия цифровой зрелости госорганов власти
Начальный	18	Цифровые инструменты
Развивающийся	34	Внедряемые цифровые технологии
Определённый	31	Цифровая система
Управляемый	14	Внедрённые цифровые технологии
Оптимизирующий	3	Зрелая цифровизация госуправления
И т о г о:	100	х

Согласно данным табл. 1, зрелость цифровизации госуправления в стране неоднородна. Пока ею не занимаются совсем или находятся лишь в начале пути этого процесса меньше пятой части госорганов власти. Правда, ненамного меньше (отставание всего на один процентный пункт) тех органов, что в совокупности достигли управляемого и оптимизирующего, или иначе – высокого и продвинутого уровней вместе взятых. Основная масса – почти две трети государственных учреждений – развиваются вполне прогрессивно (34%), а то и достигли определённого (31%) успеха.

Важно иметь в виду, что в России, как и других развитых государствах мира, с одной стороны, активно повышается уровень госуправления, влияющего на зрелость цифровизации. С другой – этот процесс осуществляется ровно, наоборот: мировая практика располагает множеством фактов успешной цифровизации госуправления, то есть последнее прогрессирует благодаря успехам первого.

Такое положение является наглядной демонстрацией успеха в указанном направлении каждого государства, участвующего в нём и для других стран мира.

Сошлёмся на опыт Китая, где правительство приняло меры по использованию блокчейна для оказания госуслуг. На блокчейн-платформе предоставляются почти четыре десятка электронных госуслуг (хранение электронных сертификатов, обмен данными, их совместная обработка). На блокчейн переведена ключевая услуга по регистрации государственного имущества [20].

Правительство Норвегии, благодаря цифровизации, превратилось в ценную компоненту стратегии инновационного прогресса страны. Цифровые технологии, в особенности, значительно облегчают населению доступ к госуслугам. Они активно содействуют обмену информацией между госслужащими, госорганами, а также помогают и тем, и другим в повседневной работе по развитию общества. Цифровые технологии здесь без преувеличения по праву на службе автоматизации процессов. Членам общества предоставляются персональные электронные аккаунты, позволяющие им получать информацию и взаимодействовать с государственными структурами [6, с. 45].

Великобритания внедрила программу «Цифровая Великобритания», которая свидетельствует, что здесь осуществлены существенные перемены на пути цифровизации госуправления. Созданы, в частности, «Государственный сайт Великобритании», правительственная цифровая служба, циф-

ровые идентификационные системы, упорядочена регламентация цифровых услуг. В первом случае информация и услуги от разных государственных учреждений объединены. Во втором – представляет важную часть кабинета министров. В третьем – граждане и организации страны получили доступ к госуслугам в режиме онлайн. И, наконец, в-четвёртом, – граждане и организации, которые непосредственно работают с государственными органами, получили существенное облегчение и ускорение решений нужных вопросов [6, с. 46; 15, с. 72].

Германия, создавая национальную стратегию электронного правительства, сумела объединить в её основе несколько важных принципов. Законодательство теперь обязывает учитывать разные инициативы в деятельности субъектов общества, его экономики. Речь идёт о том, что: множество собственных задач в цифровом формате применяются физическими и юридическими лицам в одной и той же точке доступа, независимо от места и времени пребывания бенефициаров; госорганы минимизируют административную нагрузку на граждан, организации и общественность, что позволяет на разных уровнях ускорять решение вопросов сотрудничества; электронные средства массой информации применяются гражданами для заявления собственной позиции; электронное правительство гарантирует конфиденциальность, целостность и доступность всех данных граждан страны [6, с. 47].

Цифровые перемены в обеих характеризуемых странах происходили параллельно и в то же время автономно, независимо друг от друга. Последнее обстоятельство подтверждают конкретные различия, связанные с целеположением, которые обобщены в табл. 2.

Таблица 2. Сравнение цифровых перемен в Великобритании и Германии [составлено авторами на основе [6, с. 47]]
Table 2. Comparison of digital change in the UK and Germany [compiled by the authors on the basis of [6, p. 47]]

Сходство	Различия	
	Великобритания	Германия
Потребители госуслуг всегда правы, повышение их удовлетворённости	Инвестирование в подготовку и переподготовку кадров, «выращивание» цифровых талантов	Уровень применения цифровых госуслуг пока не высокий. Не все услуги доступны в цифровом формате
Максимизация усилий по применению модели сотрудничества с бизнесом и исследований при разработке и внедрении решений электронного правительства	Активное развитие платёжной системы	Разъяснительная работа и развитие цифровой культуры
Усиление защиты данных граждан, кибербезопасность	Госуслуги предоставляются автоматически, без общения с потребителем	Уделяют больше внимания соблюдению установленных норм и правил охраны
Повышение улучшения цифровых инструментов в структурах органов госслужбы	Создание общей цифровой платформы для управления операциями	Аутсорсинг цифровых решений и программного обеспечения
Увеличение миссии общих, системно функциональных технологий	Уход от дублирования данных, услуг и платежей	Проблемы, связанные с ведомственностью

Программа «Умная нация» в Сингапуре направлена на использование интернета вещей и больших данных для управления городом. Внедрение аналитики для оптимизации транспортной сети, системы безопасности и коммунальных услуг позволяет создавать высокоэффективную городскую инфраструктуру. Сингапур активно использует технологические инновации для решения социальных и экологических проблем [21].

Эстония зарекомендовала себя как мировой лидер в области электронного правительства благодаря программе e-Estonia. Полный процесс электронной идентификации, доступ к госуслугам в любое время и на любом устройстве делают её примером для подражания. Эстония применяет блокчейн-технологии для защиты данных граждан и создания доверительных сервисов. Более того, в 2005 году она стала первой страной в мире, принявшей онлайн-голосование [19].

Таким образом, краткое обобщение опыта повышения уровня госуправления и зрелости цифровизации экономики ряда развитых обществ, включая российское, подтверждает, что перемены в деятельности органов власти всё больше укрепляют и развивают тенденции цифровой экономической системы государств мира.

Учёт требований перемены труда гос-

служащих в системе госуправления цифровизацией экономики

Даже краткий анализ, проведённый в настоящем материале и обобщение основных тенденций развития перемены труда госслужащих в системе госуправления, показывает, что одни предметы и средства труда данного сектора общественно-политического устройства регулярно сменяются другими – новыми или обновлёнными. Во всяком случае, исследование подтверждает, что в течение только последних нескольких десятилетий при организации деятельности госслужбы, реализации основных направлений деятельности органов госуправления не менее трёх раз произошли подобные существенные перемены (1991, 1993, 2022 гг.). Одновременно с ними соразмерно, то есть также не менее трёх раз в указанный период принципиально хотя бы частично менялись функции госслужащих, участвующих в системе госуправления цифровизацией экономики. Понятно, что они при этом сопровождались соответствующими переменами социально-экономических отношений, которые складывались в обозначенные периоды в указанном сегменте. Это подтверждает отечественная практика. Особенно ярко она проявляется со стороны госслужащих, участвующих в данных процессах, а именно в перемене их собственных профессиональных функций, значит знаний, опыта, компетенций и мн. др. свойств способности к труду.

В данной связи полагаем, что целесообразно функционирование госслужбы так организовывать, чтобы в деятельности служащих в системе управления цифровизацией экономики можно было бы максимально учитывать требования перемены труда в совокупности с другими объективными экономическими законами. Или, иначе говоря, чтобы их труд был организован в соответствии с требованиями системы экономических законов. Один из авторов настоящей работы несколько лет назад уже писал об этом [12, с. 127-130]. К сожалению, реакция на такой подход со стороны организаторов гражданской госслужбы, мягко выражаясь, желает быть лучше. Вот почему полагаем возможным вернуться к указанной постановке.

Прежде всего для научной организации и осуществления перемены труда госслужащих в системе госуправления цифровизацией экономики требуются специальные исследования по цифровому обеспечению их штатных служебных мест. На практике же нужна своего рода инфраструктура для тех служащих, которые занимают по должности соответствующие штатные места. Принципиально важно, чтобы госслужащий мог пользоваться такой цифровой системой, включая ИТ-технологии, интеллект (не только искусственный), которая облегчала бы его труд, повышала его производительность, ускоряла достижение нужных результатов и пр. Наличие в его персональной «должностной» инфраструктуре обычной «Алисы», например, высвободило бы его от иногда многочасовых поисков нужных материалов, статистики в библиотеке, читальном зале или методическом кабинете. Сэкономленное время можно было бы использовать на другие цели, более эффективно и результативно.

Другой актуальный момент научного обеспечения перемены труда госслужащих – успешное реформирование социально-экономического механизма госуправления, которое в решающей мере зависит от ускорения развития науки и техники, применения их достижений. В этой связи считаем, что особая роль принадлежит развитию собственности на рабочую силу, или способность к труду госслужащих, её эволюционное созревание до уровня, который с полным основанием можно отнести к государственной [9, с. 8-14]. Именно функционирование в таком качестве позволяет госслужащему сполна выполнять свой долг – служить России. Вот почему задача общества, государства в ходе реформирования указанного механизма предусмотреть, чтобы все его звенья работали как часы, единый организм. Представляется, что назрела необходимость вернуться к опыту прошлого относительно подготовки высокопрофессиональных кадров госслужащих, который был накоплен в своё время в Российской академии государственной службы при Президенте РФ и Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, функционировавших тогда раздельно и автономно. Для этого не обязательно сегодняшнюю РАНХиГС в очередной раз подвергать коренному реформированию. Достаточно сформулировать перед ней соответствующие задачи, модернизировав её структуру. Важно, чтобы усилия президентского вуза были сосредоточены в основном на подготовке госслужащих разного уровня, на их переподготовке и повышении квалификации. И чтобы эта работа велась, как принято говорить, в условиях, соответствующих последнему слову инновационной науки и техники. Что касается бакалавриата, то его если и развивать, то, скорее всего, для участников СВО, членов их семей, для детей-сирот, чьи родители (один из них) отдали жизнь, выполняя священный долг перед Родиной, особенно при выявлении у абитуриентов склонностей к управлению.

Ещё одним направлением обеспечения перемены труда госслужащих в системе госуправления цифровизацией экономики, как уже отмечалось, является научная реализация требований всей системы социально-экономических законов.

В свете сказанного полагаем целесообразным внедрение нормативного обеспечения учёта требований системы социально-экономических законов, без которого успех недостижим. Главная миссия в такой ситуации должна принадлежать государству. Именно оно в состоянии скорректировать, например, антиинфляционные меры, приблизив фактически складывающиеся цены к реальной стоимости создаваемых благ. Сформированные таким образом условия позволили бы создавать оптимальные национальные производственные пропорции, которые в наше время во многом в ряде случаев деформированы, мало или не отвечают научным требованиям жизнедеятельности общества [12, с. 128].

Следующим направлением рассматриваемой госслужбы в обозначенных условиях является потребность усиления цифровой грамотности и цифрового мышления госслужащих. Такая постановка вопроса, как свидетельствуют научные исследования, также вызвана требованиями системы социально-экономических законов. Без понимания сути обозначенных явлений и процессов, их содержательного наполнения на практике невозможно успешное госуправление. Так, среди факторов, тормозящих цифровизацию госуправления развитием экономики страны в условиях перемен, свыше 42 % респондентов на первое место поставили отсутствие цифровой грамотности, а около половины – цифрового мышления у государственных и муниципальных служащих. Более того, также пессимистично участники обследования оценили готовность многих действующих местных руководителей на научной основе преодолевать сложные качественные экономико-цифровые перемены [12, с. 129].

Ещё одним направлением повышения зрелости цифровизации при осуществлении перемены труда госслужащими является достижение в стране стабильно устойчивого решения продовольственного вопроса. Его достижение свидетельствует, что сельское хозяйство справляется с задачей производства необходимого как количества, так и ассортимента продуктов питания, чтобы удовлетворить потребности общества. Одновременно такое положение подтверждает, что обозначенная сфера снабжает отечественную промышленность сельскохозяйственным сырьём в нужном масштабе. Аграрный сектор России успешно преодолевает сложности, которые возникают из-за зарубежных санкций недружественных стран. Он экспортирует за рубеж товары на десятки миллиардов рублей. Важно и то, что сельское хозяйство страны много лет на практике удерживает на том же уровне каждую из названных позиций. Такой базовый критерий обеспечения роста национальной экономики предполагает и её цифровизацию. Фактически характеризуемый сегмент – то звено, на основе которого удаётся тащить всю цепь. Или иначе: добившись успеха в нём, можно рассчитывать на подъём всей экономической жизни [12, с. 129].

Среди принципиально необходимых научных мер в отмеченном смысле – перемена вектора политики государства по ценообразованию на аграрную продукцию и на товары промышленного производства для села. Её суть может быть выражена схемой: «соотношение между ценами на аграрные товары и ценами на продукцию, которую потребляет сельское хозяйство, должно быть постоянным». На практике такое положение выдерживается не всегда или прямо скажем – редко. Научные рекомендации сводятся к тому, что важен не столько паритет цен, сколько мера их диспаритета. Иначе говоря, нужен, во-первых, паритет доходов соответствующих отраслей и, во-вторых, особые роль и действия собственно государства [12, с. 129].

В заключение считаем важным подчеркнуть настоятельную необходимость кардинальной корректировки преподавания в высшей школе государственного и муниципального управления. Высшая школа и наука неотрывны от экономических проблем страны, включая их управленческий сегмент. Они по праву являются настоящим двигателем и регулятором не лишь социально-экономического и управленческого прогресса. Соответствующие тенденции распространяются и на науку госуправления, которые тесно переплетается со всеми национальными задачами.

Выводы

Исследование происходящего развития перемены труда госслужащих в системе госуправления цифровизацией экономики позволяет обосновано утверждать, что это объективный процесс. В ходе его осуществления труд госслужащих постепенно превращается в творчество сначала его конкретных участников, а в последующем всех тех, во благо кого он призван функционировать.

Перемена труда госслужащих в указанном сегменте проявляется в трёх формах: изменение содержания специальности, исчезновение прежних и возникновение новой специальности, и высвобождение, и движение госслужащего. Они полностью совпадают с общепризнанными в экономической литературе. Отсюда в перспективе возникает острая необходимость учёта требований перемены труда в системе госуправления в ходе подготовки кадрового персонала на основе опережающего обучения и способного своевременно сориентироваться в происходящем процессе, адаптироваться к нему и успешно решать поставленные и возникающие задачи. Такой подход позволит слу-

жащим предусматривать многие из возникающих тенденций в связи с дальнейшим проявлением названного закона в обозначенном сегменте общества.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Басария Р. Взаимосвязь разделения труда и перемены труда. Тбилиси: Сабгота Сакартвело, 1973. 220 с.
2. Добрусин А.М. Перемена труда и мобильность рабочей силы в развитом социалистическом обществе. Саратов: Изд. сарат. ун-та, 1977. 238 с.
3. Кайдалов Д.П. Закон перемены труда и всестороннее развитие человека. Москва: Мысль, 1968. 319 с.
4. Костриченко В.М. Закон перемены труда в марксистско-ленинской экономической теории. Воронеж: Изд-во Воронеж. ун-та, 1984. 99 с.
5. Лузан П.П. Закон перемены труда и воспроизводство рабочей силы в социалистическом обществе: (учебное пособие по спецкурсу по политэкономии). Новосибирск: [б. и.], 1974. 94 с.
6. Магомедов О.Ш., Алибеков М.И. Международный опыт по цифровизации государственного управления. Инновационная экономика: информация, аналитика прогнозы. 2023. № S1. С. 41-49.
7. Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения: в 30 т. / Ин-т марксизма-ленинизма при ЦК КПСС. 2-е изд. Москва: Госполитиздат, 1960. Т. 23. С. 498-499.
8. Мацкуляк И.Д. Перемена экономики: сущность, проявление, использование. Актуальные социально-экономические проблемы России. Материалы научной сессии Секции экономики Российской академии наук (22-23 сентября 2016 г.). Москва: Перо, 2016. 106 с.
9. Мацкуляк И.Д. Постоянство и гибкость собственности на рабочую силу. Социально-трудовые исследования. 2024. № 2(55). С. 8-14.
10. Мацкуляк И.Д. Рыночные отношения: вопросы и ответы. Москва: Экономика, 1992. 246 с.
11. Мацкуляк И.Д., Кулигин В.Д., Мацкуляк Д.И., Нагдалиев Н.З.О. Цифровая экономика: теория, практика и перспективы. Вестник университета. 2020. № 9. С. 106-112.
12. Мацкуляк И.Д., Мацкуляк Д.И., Нагдалиев Н.З. Существующая модель бизнес-отношений исчерпала себя: переустройство на научной основе в условиях перемен. Вестник университета. 2022. № 2. С. 124-131.
13. Мелиховский В.М. Перемена труда и степень её зрелости. Теоретическая экономика. 2013. № 1. С. 31-34.
14. Моисеев Л.А. Закон перемены труда в социалистическом производстве. Москва: Изд. Моск. ун-та, 1976. 88 с.
15. Фирсова С.В., Показаньев В.Ю. Зарубежный опыт цифровизации государственного и муниципального управления. Муниципальная академия. 2021. № 1. С. 67-73.
16. Чангли И.И. Труд. Социологические аспекты теории и методологии исследования. Москва: Наука, 1973. 588 с.
17. Matskulyak I.D., Kuligin V.D., Matskulyak D.I., Naghdaliyev N.Z. Digital Economy: Theoretical Outlook and Challenges. Modern Global Economic System: Evolutional Development vs. Revolutionaru Leap. Institute of Scientifie Communications Conference. Chan, 2021, 1302-1308.
18. В сфере госуправления в России заняты 3,41 млн человек. URL: https://tass.ru/ekonomika/26204237.
19. Как Эстония стала лидером в области электронного правительства. URL: https://newtimes.kz/mir/89503-kak-estoniya-stala-liderom-v-oblasti-elektronnogo-pravitelstva.
20. Местное правительство Китая тестирует блокчейн для государственных услуг. URL: https://www.coindesk.com/ru/markets/2017/06/23/local-government-in-china-trials-blockchain-for-public-services.
21. Smart Nation – Wikipedia. URL: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.d7ccdc31-69cd9a27-d68f328e-74722d776562/https/en.wikipedia.org/wiki/Smart_Nation.

Информация об авторах
Мацкуляк Иван Дмитриевич – профессор, доктор экономических наук, заслуженный деятель науки Российской Федерации, профессор кафедры экономической политики и экономических измерений Института экономики и финансов Государственного университета управления (г. Москва), профессор кафедры государственного и муниципального управления факультета экономики, управления и права Херсонского технического университета (г. Геническ)
Магомедов Магомед Даниялович – профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры «Бухгалтерский учёт, аудит и налогообложение» Государственного университета управления (г. Москва)
Алексейчева Елена Юрьевна – доктор экономических наук, профессор Института гуманитарных наук

REFERENCES

1. Basariya, R. (1973). The relationship between division of labor and change of labor. Tbilisi: Sabgota Sakartvelo. 220 p. (In Russ.)
2. Dobrusin, A.M. (1977). Change of labor and labor mobility in a developed socialist society. Saratov: Saratov University Publishing House. 238 p. (In Russ.)
3. Kaidalov, D.P. (1968). The law of change of labor and comprehensive development of man. Moscow: Thought. 319 p. (In Russ.)
4. Kostrichenko, V.M. (1984). The law of change of labor in Marxist-Leninist economic theory. Voronezh: Voronezh University Publishing House. 99 p. (In Russ.)
5. Luzan, P.P. (1974). The law of change of labor and reproduction of labor power in socialist society: (textbook for special course on political economy). Novosibirsk: [s.n.]. 94 p. (In Russ.)
6. Magomedov, O.Sh., Alibekov, M.I. (2023). International experience in digitalization of public administration. Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts, S1, 41-49. (In Russ.)
7. Marx, K., Engels, F. (1960). Works: in 30 vols. / Institute of Marxism-Leninism under the Central Committee of the CPSU. 2nd ed. Moscow: Gospolitizdat, Vol. 23, pp. 498-499. (In Russ.)

8. Matskulyak, I.D. (2016). Change of economy: essence, manifestation, use. In: Actual Socio-Economic Problems of Russia. Materials of the scientific session of the Economics Section of the Russian Academy of Sciences (September 22-23, 2016). Moscow: Pero. 106 p. (In Russ.)
9. Matskulyak, I.D. (2024). Constancy and flexibility of ownership of labor power. Socio-Labor Research, 2(55), 8-14. (In Russ.)
10. Matskulyak, I.D. (1992). Market relations: questions and answers. Moscow: Ekonomika. 246 p. (In Russ.)
11. Matskulyak, I.D., Kuligin, V.D., Matskulyak, D.I., Nagdaliev, N.Z.O. (2020). Digital economy: theory, practice and prospects. Bulletin of the University, 9, 106-112. (In Russ.)
12. Matskulyak, I.D., Matskulyak, D.I., Nagdaliev, N.Z. (2022). The existing model of business relations has exhausted itself: restructuring on a scientific basis in conditions of change. Bulletin of the University, 2, 124-131. (In Russ.)
13. Melikhovsky, V.M. (2013). Change of labor and the degree of its maturity. Theoretical Economics, 1, 31-34. (In Russ.)
14. Moiseev, L.A. (1976). The law of change of labor in socialist production. Moscow: Moscow University Publishing House. 88 p. (In Russ.)
15. Firsova, S.V., Pokazanyev, V.Yu. (2021). Foreign experience of digitalization of state and municipal administration. Municipal Academy, 1, 67-73. (In Russ.)
16. Changli, I.I. (1973). Labor. Sociological aspects of theory and methodology of research. Moscow: Science. 588 p. (In Russ.)
17. Matskulyak, I.D., Kuligin, V.D., Matskulyak, D.I., Naghdaliyev, N.Z. (2021). Digital Economy: Theoretical Outlook and Challenges. In: Modern Global Economic System: Evolutional Development vs. Revolutionary Leap. Institute of Scientific Communications Conference. Chan, pp. 1302-1308.
18. 3.41 million people are employed in public administration in Russia. URL: https://tass.ru/ekonomika/26204237. (In Russ.)
19. How Estonia became a leader in e-government. URL: https://newtimes.kz/mir/89503-kak-estoniya-stala-liderom-v-oblasti-elektronnogo-pravitelstva. (In Russ.)
20. Local government in China tests blockchain for public services. URL: https://www.coindesk.com/ru/markets/2017/06/23/local-government-in-china-trials-blockchain-for-public-services. (In Russ.)
21. Smart Nation – Wikipedia. URL: https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.d7ccdc31-69cd9a27-d68f328e-74722d776562/https/en.wikipedia.org/wiki/Smart_Nation. (In Russ.)

Information about the authors
Ivan D. Matskulyak – Professor, Doctor of Economics, Honored Scientist of the Russian Federation, Professor of the Department of Economic Policy and Economic Measurements at the Institute of Economics and Finance of the State University of Management (Moscow), Professor of the Department of State and Municipal Management at the Faculty of Economics, Management and Law of the Kherson Technical University (Genichesk)
Magomed D. Magomedov – Professor, Doctor of Economics, Professor of the Department "Accounting, Audit and Taxation" of the State University of Management (Moscow)
Elena Yu. Alekseicheva – Doctor of Economic Sciences and a Professor at the Institute of Humanitarian Sciences (Moscow)

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Авторы заявляют, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.
The authors declare that no generative AI models were used in the preparation of this manuscript.

Поступила в редакцию (Reserved) 03.04.2026
Поступила после рецензирования 30.05.2026
Принята к публикации (Accepted) 08.09.2026