



Серия «Политология. Религиоведение»

2023. Т. 45. С. 59–72

Онлайн-доступ к журналу:

<http://izvestiapolit.isu.ru/ru>

ИЗВЕСТИЯ

Иркутского
государственного
университета

Научная статья

УДК 321.01

<https://doi.org/10.26516/2073-3380.2023.45.59>

Госуправление и госслужба 2040: мировые тренды

С. Э. Мартынова*

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва, Российская Федерация

Аннотация. С целью определения трансформационных характеристик госуправления и госслужбы, включая компетенции госслужащего, анализируются научные публикации, материалы конференций; отчеты зарубежных экспертных и исследовательских организаций; стратегии развития государств до 2040 г. Выявляются в качестве основных такие трансформационные характеристики госуправления, как преодоление институциональных рамок, внедрение инноваций и экспериментирования, повышение обоснованности решений и удовлетворения общественных потребностей. Ведущей трансформационной характеристикой госслужбы определяется переход к модели управления талантами. Формулируются характеристики модели, которые связаны с заменой должностных требований, определением необходимых навыков, признанием гибких форм занятости и мобильности, минимизацией формальных положений. В профессиональном «портрете» госслужащего выделяются способности, навыки и личные качества, которые необходимы для реализации задач госуправления в будущем. Выявляется как ключевое качество наличие внутренней мотивации к работе на госслужбе. Результаты исследования могут быть востребованы при разработке инновационных образовательных продуктов, определении перспективного развития резервов управленческих кадров, разработке стратегических документов развития госслужбы.

Ключевые слова: госслужба, госуправление, компетенции, трансформация, тренды.

Благодарности. Статья подготовлена в рамках выполнения научно-исследовательской работы государственного задания РАНХиГС.

Для цитирования: Мартынова С. Э. Госуправление и госслужба 2040: мировые тренды // Известия Иркутского государственного университета. Серия Политология. Религиоведение. 2023. Т. 45. С. 59–72. <https://doi.org/10.26516/2073-3380.2023.45.59>

Original article

Public Administration and Public Service 2040: Global Trends

S. E. Martynova*

*Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Moscow, Russian Federation*

Abstract. Determination of the transformational characteristics of public administration and public service, including the competence of a public servant. The research methodology includes the analysis of scientific publications, conference proceedings; reports of foreign expert and research organizations; state development strategies until 2040. Overcoming the institutional framework, introduc-

© Мартынова С. Э., 2023

*Полные сведения об авторе см. на последней странице статьи.
For complete information about the author, see the last page of the article.

ing innovations and experimentation, increasing the validity of decisions and meeting public needs are identified as the main transformational characteristics of public administration. The leading transformational characteristic of the public service is the transition to a talent management model. The professional “portrait” of a public servant highlights the abilities, skills and personal qualities that are necessary to implement the tasks of public administration in the future. The results can be in demand when developing innovative educational products, determining the prospective development of managerial personnel reserves, and developing strategic documents for the development of the public service.

Keywords: competencies, public administration, public service, transformation, trends.

Acknowledgments. The article was prepared as part of the research work of the state task of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

For citation: Martynova S. E. Public Administration and Public Service 2040: Global Trends. *The Bulletin of Irkutsk State University. Series Political Science and Religion Studies*, 2023, vol. 45, pp. 59-72. <https://doi.org/10.26516/2073-3380.2023.45.59> (in Russian)

Введение

Возникающие масштабные проблемы сегодняшнего времени, усугубляющие состояние неопределенности, свойственное современному миру устройству, обусловили внимание как исследователей, так и специалистов госуправления к текущим задачам и технологиям их реализации¹. Между тем стратегическое предвидение перспектив развития госслужбы не должно выпадать из поля зрения как минимум по следующим причинам: 1) подготовка молодых специалистов в области госуправления требует не только реализации образовательных программ, но и разработки инновационных образовательных продуктов; 2) формирование и развитие резервов управленческих кадров подразумевает определенную целевую заданность – осмысление, к чему готовить резервистов, предполагая, что они вступят в должность в некоторой отдаленной перспективе; 3) разработка стратегических документов относительно целей развития государства в целом и госслужбы в частности требует видения будущего. На Новозеландской конференции, посвященной планированию развития (2021) видение было рассмотрено как критический фактор успеха [12]. По меткому замечанию экспертного сообщества, «трудно руководить будущим, когда ты так глубоко застрял в прошлом»².

Необходимость уже сейчас реагировать на долгосрочные тренды объясняется тем, что темпы изменений увеличиваются³. Этот факт отражают, например, свидетельства участников одного из отраслевых форсайтов: «Сейчас видим, что почти всё, что мы «напланировали» на 13 лет вперед, произошло в нашей отрасли за прошедшие 4 года» [4, с. 50]. Соответственно, исследователи говорят о необходимости «поддерживать долгосрочное видение, но сохранять актуальность в краткосрочной перспективе» [12].

¹ См, например, ключевую тему Европейской конференции 2022 по государственному управлению: Governance and Public Administration in COVID-19 Pandemic: Learning, Innovations, and Reforms in Managing Global Changes. 2022 EROPA Conference. URL: <https://unpan.un.org/node/1716> (дата обращения: 10.04.2023).

² Grand Challenges in Public Administration: Annual meeting 2018. P. 6 // National Academy of Public Administration. URL: <https://napawash.org/academy-studies/grand-challenges-in-public-administration-annual-meeting-2018> (дата обращения: 22.03.2023).

³ Ibid.

Целью нашего исследования, отраженного в данной статье, выступило определение трансформационных характеристик госуправления и госслужбы, включая компетенции госслужащего, которыми с определенной вероятностью он должен будет владеть через 10–15 лет. Логика исследования предполагает последовательное решение таких задач: 1) выявление факторов, обуславливающих перспективные изменения госуправления, 2) определение направлений соответствующей трансформации, 3) выявление компетенций, которые необходимы для реализации задач госуправления в будущем.

Методология исследования предполагает анализ научной и специальной литературы, нормативно-правовых документов. Источниками для анализа послужили:

- публикации зарубежных и российских ученых, материалы конференций (2016–2023 гг.);

- отчеты и доклады зарубежных экспертных и исследовательских организаций: Национальной академии государственного управления (НАРА) и государственных структур США, Астанинского хаба в сфере государственной службы в сотрудничестве с Глобальным центром ПРООН по вопросам совершенствования государственной службы в Сингапуре, Центра правительственной информации Deloitte (Deloitte Center for Government Insights), Оксфордского университета, Британского инновационного фонда NESTA и международной образовательной компании Pearson;

- стратегии развития государств до 2040 г.

Валидность отобранных источников для реализации цели исследования обуславливается тем, что в материалах раскрываются причины трансформации госуправления и госслужбы, основные векторы изменений, признаки перехода из современного состояния в будущее. Исходя из понимания тренда как тенденции, очевидной во многих государствах мира, причем государствах разной величины⁴, в круг источников включены стратегические материалы как развитых, так и развивающихся стран, которые находятся на разных континентах, имеют несопоставимую площадь и численность населения. В целом источники всех типов позволили охватить различные аспекты видения трансформаций госуправления и госслужбы как в обобщенном виде, так и в страновом. В последнем случае такие аспекты выделены в 13 странах: США, Канаде, Швеции, Великобритании, Германии, Ирландии, Австралии, Уганде, Багамах, Вьетнаме, Кыргызстане, Таджикистане, Казахстане.

Новизну работы определяют результаты решения исследовательских задач на материале источников, которые еще не стали предметом научного анализа, но отражают самые актуальные тенденции развития госуправления и госслужбы.

⁴ Government trends 2023. A report by Deloitte Center for Government Insights. 2023 // Deloitte Development LLC. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/government-trends.html> (дата обращения: 02.04.2023).

Перспективы трансформации госуправления

В отношении горизонта предвидения можно заметить, что определение направлений перспективной трансформации госуправления и госслужбы со стороны мирового научного и профессионального сообщества охватывает период до 2040 г. Факторы, обуславливающие изменения, связаны с долгосрочными трендами, влияние которых признается определяющим. Не случайно название одного из аналитических докладов значится как «Большие вызовы в государственном управлении» (2018 г.)⁵.

Систематизируя соответствующий дискурс, выделим следующие основные факторы.

1. *Рост социальных и экономических проблем.* К их числу относят широкомасштабные социальные волнения, экономическую неопределенность⁶, кризисы [15] и неравенство⁷, демографические изменения (старение общества) [13]. Зарубежные эксперты отмечают рост социальных волнений по всему миру и прогнозируют вследствие этого будущие системные изменения⁸. Например, исследователи Кыргызстана связывают направления дальнейшего реформирования госслужбы страны с протестными событиями 2020 г. Требования протестующих привели к пониманию того, что необходимо развитие новых технологий государственного управления с целью предотвращения неверных решений [1, с. 226].

2. *Пандемии.* Пример COVID-19 показал, что традиционные механизмы управления – разрозненные и иерархические – необходимо менять с целью достижения масштабных результатов. Исследователи констатируют, что совокупность акторов в «глобальной битве против пандемии» сплетена в паутину огромной сложности. Национальные правительственные учреждения, региональные и местные органы власти, частные компании и некоммерческие организации внесли свой вклад, работая над ключевыми задачами, в частности разработкой и распространением вакцины⁹.

3. *Экологические проблемы.* Изменение климата становится все более сложной проблемой, разрешение которой требует участия всего общества при организующей роли правительства. По мнению экспертов, такие задачи не признают созданных институциональных рамок¹⁰.

4. *Масштабный рост городов. Повышение общественного разнообразия и требовательности общества.* «Меняется лицо самого общества – оно разнообразнее, чем когда-либо»¹¹, – такими словами на сайте Британского

⁵ Grand Challenges in public administration ...

⁶ Elevating Human Capital: Reframing the U.S. Office of Personnel Management's Leadership Imperative // National Academy of Public Administration, 2021. URL: <https://s3.us-west-2.amazonaws.com/napa-2021/studies/united-states-office-of-personnel-management-independent-assessment/OPM-Final-Report-National-Academy-of-Public-Administration.pdf> (дата обращения: 10.03.2023).

⁷ Ibid.

⁸ Global Trends 2040. A More Contested World. 2021. A Publication of The National Intelligence Council. URL: https://www.dni.gov/files/ODNI/documents/assessments/GlobalTrends_2040.pdf (дата обращения: 11.04.2023).

⁹ Government trends 2023 ...

¹⁰ Ibid.

¹¹ A Brilliant Civil Service, a Brilliant ODP. URL: <https://www.gov.uk/government/news/a-brilliant-civil-service-a-brilliant-odp> (дата обращения: 03.03.2023).

правительства мотивируются изменения госслужбы. В отчете Global Trends 2040 отмечается, что граждане в большинстве стран мира стали более состоятельными, образованными и требовательными к правительствам¹². Эти факторы в совокупности с ростом городского населения в ближайшие десятилетия влекут за собой сходные следствия – резкое изменение формата и темпов предоставления публичных услуг [12].

5. *Технический прогресс*. Ученые разных стран разделяют мысль о том, что фактором, преобразующими государственное управление, выступает растущая и углубляющаяся зависимость от технологий искусственного интеллекта и машинного обучения с целью развития автоматизированного административного государства [9]. В свою очередь, эти технологические возможности рассматриваются как решающие в ответе государства на проблемы иного характера.

6. *Вовлеченность государств в реализацию целей устойчивого развития ООН*. В частности, эти цели подразумевают эффективное управление на всех уровнях, а также прозрачность и подотчетность институтов, борьбу с коррупцией¹³. Руководители государств ориентированы на сплочение стран, правительств, частного сектора и других субъектов общества, исходя из представления о том, что прогресс – это общая ответственность¹⁴.

Соответственно, государственное управление должно трансформироваться, для того чтобы минимизировать проблемы, быть адекватным изменяющейся среде и продуктивно в ней действовать. Представляется очевидным, что обозначенные факторы в первую очередь обуславливают такие направления трансформации, как преодоление институциональных рамок, повышение обоснованности решений и удовлетворения общественных потребностей, в том числе с помощью достижений технического прогресса.

В экспертных и стратегических документах более подробно раскрываются преобразования в рамках данных векторов. Так, американские эксперты обозначают перспективы, связанные с работой правительства в 2040 г.:

– правительство будет более гибким, экспериментируя на нескольких инновационных решениях в режиме пилотных проектов. При этом инновационные решения должны быть получены из разных источников;

– правительство будет все более полагаться на искусственный интеллект в части информации для принятия решений, при этом давая возможность служащим сосредоточиться на более важных задачах;

– производство публичных услуг будет осуществляться госслужащими совместно с обществом путем привлечения волонтерского потенциала;

– правительство станет сетевым в большей степени, чем когда-либо. При этом ключевой обязанностью госслужащих будет управление данными, знаниями и услугами. Объединяя в сеть команды, правительство привлечет

¹² Global Trends 2040 ...

¹³ Глобальные и региональные тренды развития государственной службы. Астана, 2016. URL: [https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/!!!RUS_Trends_10-2018_ACSH_PDF\(2\).pdf](https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/!!!RUS_Trends_10-2018_ACSH_PDF(2).pdf) (дата обращения: 20.02.2023).

¹⁴ Canada and the Sustainable Development Goals // Government of Canada. URL: <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/programs/agenda-2030.html> (дата обращения: 15.04.2023).

междисциплинарные таланты, исследования и идеи, которые смогут разрабатывать решения и адаптировать их к индивидуальным потребностям граждан;

– управление не будет означать деятельность только правительства. Правительство должно быть эффективным распорядителем межсекторальных усилий: госсектора, бизнеса и некоммерческого сектора¹⁵.

В обоснование того, как использование достижений технического прогресса в работе правительств будет способствовать решению проблем, зарубежные исследователи и эксперты вкладывают мысли, развивающие вышесказанное о применении искусственного интеллекта. Так, речь идет о том, что огромные объемы данных, которые доступны государственному сектору, способствуют глубокому пониманию проблем для принятия более обоснованных¹⁶ и непредвзятых решений, снижению затрат на их реализацию [9], внедрению инноваций, предоставлению более качественных услуг. Таким мыслям созвучно недавнее заявление премьер-министра РФ М. Мишустина о том, что платформенные технологии на основе больших данных позволят увеличить в разы точность принимаемых решений¹⁷. Указанные эффекты, в свою очередь, минимизируют общественные проблемы и повышают качество жизни граждан.

Продолжая мысль о балансе долгосрочного видения и актуальности решений в краткосрочной перспективе, заметим, что переход в будущее состояние начался. Так, например, алгоритмы искусственного интеллекта уже используются в таких областях, как охрана правопорядка, социальное обеспечение, уголовное правосудие, здравоохранение, иммиграция или образование [9]. Пример Швеции показывает, что с помощью искусственного интеллекта сократилось время обработки заявок на уход на дому, пособия по болезни и безработице с 10 дней до менее чем 24 часов¹⁸.

Развивающиеся страны видят перспективы госуправления и госслужбы в реализации тех задач, которые в развитых странах были поставлены намного ранее. Так, Национальная стратегия развития Кыргызской Республики на 2018–2040 гг. предусматривает переход в госуправлении к открытой сервисной модели¹⁹, приведение деятельности государственного аппарата в соответствие с принципами служения власти народу, ответственности. В связи с этим предполагается совершенствование качества предоставления государственных услуг гражданам, в частности на основе информационно-коммуникационных технологий [8]. В видении национального развития Уганды до 2040 г., утвержденном кабинетом министров, также ставится задача продвижения электронного правительства²⁰, а в видении национального

¹⁵ Grand Challenges in Public Administration ...

¹⁶ Government trends 2023 ...

¹⁷ Эксперты оценили анонсированную Мишустиним новую модель госуправления // Ведомости. 26.04.2023. URL: <https://vedomosti-ru.turbopages.org/vedomosti.ru/s/politics/articles/2023/04/26/972717-eksperti-otsenili-mishustininim-model-gosupravleniya> (дата обращения: 27.04.2023).

¹⁸ Government trends 2023 ...

¹⁹ Национальная стратегия развития Кыргызской Республики на 2018-2040 годы. Бишкек, 2018. С. 64.

²⁰ Uganda Vision 2040. URL: <https://www.greengrowthknowledge.org/sites/default/files/downloads/policy-database/UGANDA%29%20Vision%202040.pdf> (дата обращения: 20.03.2023).

развития Багам – внедрение стратегии обслуживания граждан по принципу «одного окна» и предоставление электронных услуг²¹.

В то же время и в развивающихся странах прослеживаются явные параллели с современными трендами преобразований, характерными для развитых государств. В частности, деятельность центральных госорганов Уганды нацеливается на содействие открытому взаимодействию между правительством и гражданским обществом со свободным потоком информации²².

Перспективы развития госслужбы

Стратегические изменения госуправления требуют и нового подхода к кадровой политике. Основное преобразование в этой связи зарубежным экспертам видится во внедрении модели управления талантами, основанной на компетенциях²³. Ориентацию на таланты, вероятно, можно связать с неопределенностью современного мироустройства, что требует от специалиста способностей находить нестандартные, инновационные решения и не быть простым исполнителем. В подтверждение приведем мнение представителя правительства Ирландии на Новозеландской конференции, посвященной планированию развития (2021), о том, что универсальных решений в перспективе не будет [12].

Следует заметить, что идея о привлечении и удержании талантов на госслужбе проходит красной нитью в государственных документах и публикациях авторов не только в развитых, но и развивающихся странах, например Вьетнаме [14], Кыргызстане²⁴, Таджикистане²⁵. На основе профессионального дискурса выделим следующие отличительные признаки такой модели:

- замена подробных описаний должностей и должностных требований, включающих требования к уровню образования, определением необходимых навыков;
- для определения навыков предполагается реорганизация работы в виде динамического набора задач или проблем, которые необходимо решить;
- в рамках концепции талантов каждый сотрудник государственного сектора должен рассматриваться как личность с уникальными способностями, а его портфолио отражать навыки и способности для выполнения работы;
- если навыки – основа для найма в будущем, необходимы системы стандартизации и сертификации навыков, чтобы у различных органов и организаций было сопоставимое понимание;
- предполагается активное участие сотрудника в определении приоритетов и создании планов собственного развития на перспективу;

²¹ Vision 2040, National Development Plan of the Bahamas // ECLAC-United Nations. URL: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/en/plans/vision-2040-national-development-plan-bahamas> (дата обращения: 15.03.2023).

²² Ibid.

²³ Grand Challenges in Public Administration ...

²⁴ Национальная стратегия развития Кыргызской Республики на 2018–2040 годы. Бишкек, 2018.

²⁵ Закон Республики Таджикистан «О государственной службе» от 05.03.2007 № 233 (в редакции законов РТ 2007–2020 гг.). Ст. 26 // Национальный центр законодательства при Президенте Республики Таджикистан. URL: <http://ncz.tj/content/закон-республики-таджикистан-о-государственной-службе> (дата обращения: 28.02.2023).

– реализуются гибкие формы занятости, включая удаленную работу, переход на гибкий график, асинхронную деятельность, мобильность сотрудника между различными госорганами и даже между государственным и частным секторами; в целом – признание текучести рабочей силы как обычного явления и мобильности как ключевой ценности современного рабочего места;

– внедряется создание цифровых платформ для поддержания мобильности персонала, например, внутри госоргана – путем направления сотрудника в те подразделения, где его навыки необходимы и где он может освоить новые навыки, участвуя в выполнении заданий и проектов. Тот же принцип возможен и для обеспечения мобильности между госорганами, причем с учетом интересов сотрудника. Государственная служба Австралии, например, уже сейчас с самого начала прививает молодым сотрудникам культуру мобильности;

– предполагается создание «центра навыков» как органа управления, аккумулирующего данные о навыках, аналитику, технологии предвидения и управления²⁶.

Соответственно таким установкам можно дополнить характеристики модели с учетом предложений зарубежных экспертов по оптимизации системы управления человеческим капиталом на госслужбе. Так, полагаем, что способствовать самореализации талантов будут снижение административной нагрузки²⁷ (отказ от правил и положений, ограничивающих раскрытие потенциала служащих²⁸); гибкость в плане реагирования на ожидания высококвалифицированных кандидатов, стремящихся на госслужбу²⁹; поощрение инноваций³⁰, создание культуры экспериментов³¹.

С научной точки зрения навыки, влияющие на эффективность профессиональной деятельности, выступают частью компетенций [6, с. 298–299]. Поскольку речь идет о талантах, целесообразно, определяя навыки в контексте перспективной трансформации госуправления, рассматривать их в совокупности со способностями эти навыки приобрести и/или усилить. Соответственно систематизируем представления исследователей и экспертов о том, какие именно навыки и способности станут определять характеристики госслужащего в будущем. При такой систематизации сформулируем кластеры способностей, навыков/умений, соотнося эти кластеры с основными направлениями трансформации госуправления, выделенными выше.

В контексте такого направления трансформации госуправления, как *повышение обоснованности и гибкости решений*, можно выделить следующие компетенции (навыки и способности):

1. *Стратегическое мышление*. В условиях постоянных изменений среды соответствующие способности и умения подразумевают определение на

²⁶ Government trends 2023 ...

²⁷ Elevating Human Capital ...

²⁸ Grand Challenges in Public Administration ...

²⁹ Ibid.

³⁰ Elevating Human Capital ...

³¹ Grand Challenges in Public Administration ...

перспективу возможных вызовов, предвидение рисков³² и своевременную подготовку к их нейтрализации.

2. *Умение работать с данными.* В этой связи отметим, что для госслужбы в будущем выделяются такие типы сотрудников, как менеджеры по интеграции знаний и менеджеры данных. Госслужащие первого типа должны обладать умениями собрать и интегрировать знания и результаты исследований из разных областей; госслужащие второго типа – навыками использования таких технологий, которые почти мгновенно обрабатывают данные³³.

3. *Способность к инновациям*³⁴. *Способность самостоятельно принимать решения*³⁵. В условиях неопределенности значимо умение находить нестандартные решения³⁶. Исследователи Кыргызстана именно в контексте факторов, предопределяющих трансформацию госуправления, предлагают включить в список компетенций способность самостоятельно принимать верные решения, а не ждать указаний «сверху» [1, с. 226–227]. В Национальной стратегии развития Кыргызстана до 2040 г. актуализируется видение современного служащего именно как специалиста, который должен уметь выполнять важнейшие государственные задачи в динамичной инновационной среде, обладать навыками принятия и реализации эффективных решений [2, с. 107].

Такой очевидный тренд, как *преодоление институциональных рамок и формирование сетевых структур с вовлечением общества и бизнеса*, с не меньшей очевидностью предполагает *организационные и коммуникативные способности и навыки*. Исследователи и эксперты определяют такие компетенции как способности к сотрудничеству, умения налаживать межсекторальное взаимодействие, устанавливать связи с различными уровнями правительства и организациями. Данные компетенции даже рассматриваются как основной приоритет профессионального развития сотрудников государственного сектора и условие для карьерного роста³⁷. В исследовании Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) отмечается, что государственные служащие должны иметь сильных горизонтальных лидеров, обладающих навыками эффективной коммуникации, достижения консенсуса и построения доверия³⁸. К кругу близких компетенций отнесем также умение работать в команде в сложных условиях³⁹.

Представление о коммуникативных компетенциях конкретизируется до навыков, связанных с владением определенными техниками. Так, исследователи называют навыки ведения переговоров, изложения историй, связывая их значимость в будущем с усложнением проблем и развитием проектного

³² Vision 2040, National Development ...

³³ Grand Challenges in Public Administration ... P. 10.

³⁴ Elevating Human Capital ...

³⁵ Глобальные и региональные тренды развития государственной службы. Астана, 2016. С. 137. URL: [https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/!!!RUS_Trends_10-2018_ACSH_PDF\(2\).pdf](https://www.astanacivilservicehub.org/uploads/research_pdf/!!!RUS_Trends_10-2018_ACSH_PDF(2).pdf) (дата обращения: 20.02.2023).

³⁶ Government trends 2023 ...

³⁷ Ibid.

³⁸ Government trends 2023 ...

³⁹ Глобальные и региональные тренды ...

подхода к их решению. Например, изложение историй помогает группам с разными взглядами легче понять друг друга⁴⁰.

Массовые волнения в Кыргызстане в 2020 г., по мнению исследователей, также актуализировали необходимость развития коммуникативных навыков, в частности общения с гражданами в соцсетях на основе принципов быстрого реагирования, учета общественной реакции [1, с. 226–227].

Тренд на все большее *удовлетворение растущих общественных потребностей и персонализированное предоставление услуг* предполагает, что в перспективе госслужащие – индивидуальные сервис-менеджеры⁴¹ – будут владеть навыками выявления индивидуальных потребностей и использования современных цифровых технологий для решения проблем гражданина. Такой подход уже практикуется во фронт-офисах предоставления услуг в Германии и заключается в использовании «артефактов консультативной информации». Под этим названием фигурируют инструменты и информационные ресурсы: базы знаний, онлайн-сервисы и проч., доступные на электронных блокнотах, ноутбуках и других мобильных устройствах со специализированными приложениями для оказания помощи в предоставлении услуг. Помимо аккумулирования базы знаний, артефакт консультативной информации предоставляет сотрудникам рекомендации по социальному поведению, информирует о передовых методах совместного решения проблем в ходе предоставления услуг [11].

Рассматривая перспективные компетенции, подчеркнем, что в науке понимание компетенций включает не только способности и навыки, но и ценности, мотивы, личные качества, необходимые для эффективной профессиональной деятельности [6, с. 298–299]. Обратимся к определению таких установок и качеств. В этом отношении можно назвать следующие компетенции:

1. *Ориентация на интересы общества*. В этой связи казахстанские исследователи сформулировали важную конкретизацию: в госуправлении нужны таланты с другими ценностями, нежели в частном секторе. Речь идет о служении обществу [7]. Близкими по смыслу выступают такие характеристики, как приверженность общественному благу, ориентированность на клиентов, приверженность клиентоориентированной профессиональной культуре⁴². Сделаны выводы о том, что именно установка на служение обществу является ключевым фактором привлечения и удержания кадров.

2. *Мотивированность к работе на государственной службе*. Внутренняя мотивация к работе на госслужбе неоднократно отражается в стратегическом видении разных стран как преданность делу, патриотизм. Так, например, в видении национального развития Уганды до 2040 г. государственные служащие предстают как высокомотивированные, преданные своему делу⁴³, а в Национальной стратегии развития Кыргызской Республики на 2018–2040 годы – как патриотический корпус государственных и муниципальных

⁴⁰ Grand Challenges in Public Administration ... P. 10.

⁴¹ Ibid.

⁴² Elevating Human Capita ...

⁴³ Uganda Vision 2040 ...

служащих и политиков⁴⁴. Однако значимость внутренней мотивации подчеркивается не только общественным предназначением современной государственной службы, но и необходимостью удержания кадров, нехватку которых госорганы ощущают теперь уже постоянно⁴⁵ в разных странах. Соответственно, привлечению кадров будут способствовать и другие внутренние мотивационные установки, например интерес к решению сложных задач. По словам одного из высокопоставленных госслужащих США, «мы никогда не сможем сравниться в правительстве с такими зарплатами или экономическими выгодами, которые вы можете найти во многих областях технологического сектора. Однако то, что мы можем предложить, – это увлекательные проблемы, требующие решения»⁴⁶.

Обратим внимание и на то, какие компетенции выделяются в научном и профессиональном дискурсе применительно к руководителям в будущем. Так, руководители госструктур должны в первую очередь развивать эффективные отношения с широким кругом заинтересованных сторон⁴⁷. Мягкие навыки признаются более важным преимуществом, поскольку технологические средства снижают зависимость от предметных знаний⁴⁸. Эта же мысль о большей ценности социальных компетенций, нежели цифровых навыков, прослеживается в совместном прогнозе до 2030 г. Оксфордского университета, инновационного фонда NESTA и образовательной компании Pearson [3, с. 7]. Поэтому эффективное лидерство (даже в сфере IT), по мнению исследователей, невозможно без социальных навыков работы с людьми в рамках проекта⁴⁹.

Британские ученые обращают внимание на то, что будущие лидеры госсектора должны подходить к вопросам с позиций мультисервиса – рассмотрения проблем с разных точек зрения. Сегодняя практика госслужбы демонстрирует развитость компетенций служащего для деятельности в рамках одной сферы, и лидеры имеют ограниченный опыт работы в других службах и организациях, кроме их собственных. Однако будущие «агенты перемен», преодолевая такой традиционный подход, станут лучше объединяться в сеть и справляться со сложностями [10].

Лидерскими компетенциями в сфере госуправления, которые будут востребованы в дальнейшем, ученые называют также способность стратегически мыслить, готовность к инновациям и умение оперативно их применять, способность к саморазвитию, умение использовать цифровые технологии, умение организовать и мотивировать участников команды на разработку общей цели и достижение результата [5, с. 114–115].

Подытоживая сказанное именно о руководителях в госсекторе, заметим, что представление о компетенциях лидера в полной мере созвучно с представлениями о компетенциях госслужащего в принципе. Частными дополне-

⁴⁴ Национальная стратегия развития Кыргызской Республики на 2018–2040 годы. Бишкек, 2018.

⁴⁵ Government trends 2023 ...

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ Elevating Human Capital ...

⁴⁸ Grand Challenges in Public Administration ... P. 36.

⁴⁹ Ibid. P. 12.

ниями в контексте трендов на преодоление институциональных рамок и повышение гибкости решений можно считать такие компетенции, как способность к саморазвитию и транспрофессиональные навыки.

Заключение

Подытожим результаты исследования в соответствии с его целью. Так, основными трансформационными характеристиками госуправления можно назвать преодоление институциональных рамок в пользу открытой сети с участием общественных акторов, внедрение инноваций и экспериментирования, повышение обоснованности решений и удовлетворения общественных потребностей, в том числе с помощью достижений технического прогресса.

Ведущей трансформационной характеристикой госслужбы выступает переход к модели управления талантами, которая предполагает построение всей кадровой работы на новой основе: не должностных обязанностей, а способностей, навыков и ценностей госслужащего с признанием мобильности как продуктивной характеристики современного рабочего места. В таком случае система управления кадрами ориентируется на привлечение и удержание талантов с учетом их ожиданий; устранение формальных ограничений, препятствующих раскрытию потенциала госслужащих; поощрение инноваций; создание цифровых кадровых платформ для поддержания мобильности.

В профессиональном «портрете» госслужащего в перспективе до 2040 г. выделяются следующие компетенции: способность стратегически мыслить; умение применять новейшие технологии сбора и обработки данных, а также цифровые технологии предоставления госуслуг; способность к инновациям и самостоятельному принятию решений; организационные и коммуникативные навыки налаживания сотрудничества; внутреннюю мотивацию к работе на госслужбе; готовность и способность к саморазвитию.

Список литературы

1. *Абдыраманова Ч. Ш., Акматалиев А. А.* Особенности государственной службы в Кыргызской Республике и тенденции ее реформирования // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. 2020. Т. 11, вып. 5 (47). С. 220–228.
2. *Акматалиев А. А., Абдыраманова Ч. Ш.* Эволюция государственного управления в странах постсоветского пространства. Кыргызская Республика // Государственная служба. 2021. Т. 23, № 4. С. 90–118.
3. *Бобиенко О. М.* Универсальные компетенции профессионала: новый взгляд на проблему // Вестник ТИСБИ. 2020. № 3. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_44687894_42883126.pdf (дата обращения: 20.11.2022).
4. *Гавриленко Н. Н.* Форсайт-сессия «Переводчик 2040» // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Проблемы языкознания и педагогики. 2021. № 4. С. 49–63.
5. *Джусупова Г. Г., Бокаев Б. Н., Давлетбаева Ж. Ж.* Лидерские компетенции в условиях цифровой трансформации государственного управления // Вестник ПГУ. Серия Гуманитарная. 2020. № 1. С. 109–121.
6. *Еремينا Е. Н., Ступак И. М.* Компетентностный подход к оценке персонала организации // Человеческие ресурсы как фактор экономического развития: материалы Второго Сибирского кадрового форума. 2009. С. 298–301.

7. Нурбекова Р., Илеуова Г. Развитие Президентского молодежного кадрового резерва путем внедрения управления талантами в Казахстане. URL: <http://journal-kogam.kisi.kz/index.php/kd/article/view/110> (дата обращения: 17.04.2023).

8. Сеуизбаев А. К. Актуальные проблемы совершенствования системы оценки профессиональной деятельности государственных служащих Кыргызской Республики // Вестник Академии государственного управления при Президенте Кыргызской Республики. 2017. № 23. С. 71–76.

9. Alon-Barkat S., Busuioc M. Human–AI Interactions in Public Sector Decision Making: “Automation Bias” and “Selective Adherence” to Algorithmic Advice // *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2023. Vol. 33, Iss. 1. P.153–169.

10. Farrell C., Hicks J. Developing public servants for the future // *Public Money & Management*. 2020. Vol. 40, Iss. 8. P. 589–596.

11. Giesbrecht T., Scholl H.J., Schwabe G. Smart advisors in the front office: Designing employee-empowering and citizen-centric services // *Government Information Quarterly*. 2016. Vol. 33, Iss. 4. P. 669–684.

12. Hogan P. Project Ireland 2040 // New Zealand Planning Institute Conference 2021. URL: https://planning.org.nz/Attachment?Action=Download&Attachment_id=6232 (дата обращения: 30.03.2023).

13. Jones P. The futures of Canadian governance: Foresight competencies for public administration in the digital era // *Canadian Public Administration*. 2017. Vol. 60, Iss. 4. P. 657–681.

14. Vu Hong Van. The State's Legal Policy and Management on Civil Servants: The Current Situation and Issues Raised // *International Journal of Early Childhood Special Education*. 2022. Vol. 14, Iss. 03. P. 5263–5267.

15. Wynen J., Boon J., Kleizen B., Verhoest K. How Multiple Organizational Changes Shape Managerial Support for Innovative Work Behavior: Evidence From the Australian Public Service // *Review of Public Personnel Administration*. 2020. Vol. 40, N 3. P. 491–515.

References

1. Abdyramanova CH.SH., Akmataliev A.A. Osobennosti gosudarstvennoj sluzhby v Kyrgyzskoj Respublike i tendencii ee reformirovaniya [Features of the public service in the Kyrgyz Republic and trends in its reform]. *Scientific works of the North-Western Institute of Management RANEPА*, 2020, vol.11, iss. 5 (47), pp. 220–228. (in Russian)

2. Akmataliev. A.A., Abdyramanova CH.SH. Evolyuciya gosudarstvennogo upravleniya v stranah postsovetskogo prostranstva. Kyrgyzskaya Respublika [The evolution of public administration in the countries of the post-Soviet space. Republic of Kyrgyzstan]. *Public Administration*, 2021, vol. 23, iss. 4, pp. 90–118. (in Russian)

3. Bobienko O.M. Universalnye kompetencii professionala: novyj vzglyad na problem [Universal competencies of a professional: a new look at the problem]. *TISBI Bulletin*, 2020, no. 3. Available at: https://elibrary.ru/download/elibrary_44687894_42883126.pdf (date of access: 20.11.2022) (in Russian)

4. Gavrilenko N.N. Forsajt-sessiya “Perevodchik 2040” [Foresight session “Translator 2040”]. *PNRPU Linguistics and Pedagogy Bulletin*, 2021, no. 4, pp. 49–63. (in Russian)

5. Dzhusupova G.G., Bokaev B.N., Davletbaeva ZH.ZH. Liderkie kompetencii v usloviyah cifrovoj transformacii gosudarstvennogo upravleniya [Leadership competencies in the context of digital transformation of public administration]. *Bulletin of Toraighyrov University. Humanities series*, 2020, № 1, pp. 109–121. (in Russian)

6. Eremina E.N., Stupak I.M. Kompetentnostnyj podhod k ocenke personala organizacii [Competence-based approach to assessing the organization's personnel]. *Human resources as a factor of economic development: materials of the Second Siberian Personnel Forum*, 2009, pp. 298–301. (in Russian)

7. Nurbekova R., Ileuova G. Razvitie Prezidentskogo molodezhnogo kadrovogo rezerva putem vnedreniya upravleniya talantami v Kazahstane [Development of the Presidential Youth Personnel Reserve through the implementation of talent management in Kazakhstan]. Available at: <http://journal-kogam.kisi.kz/index.php/kd/article/view/110> (date of access: 17.04.2023) (in Russian)

8. Segizbaev A.K. Aktualnye problemy sovershenstvovaniya sistemy ocenki professionalnoj deyatelnosti gosudarstvennyh sluzhashchih Kyrgyzskoj Respubliki [Actual problems of improving the system for assessing the professional activities of public servants of the Kyrgyz Republic]. *Bulletin of the Academy of Public Administration under the President of the Kyrgyz Republic*, 2017, no. 23, pp. 71-76. (in Russian)
9. Alon-Barkat S., Busuioc M. Human–AI Interactions in Public Sector Decision Making: “Automation Bias” and “Selective Adherence” to Algorithmic Advice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2023, vol. 33, iss. 1, pp.153-169.
10. Farrell C., Hicks J. Developing public servants for the future. *Public Money & Management*, 2020, vol. 40, iss. 8, pp. 589-596.
11. Giesbrecht T., Scholl H.J., Schwabe G. Smart advisors in the front office: Designing employee-empowering and citizen-centric services. *Government Information Quarterly*, 2016, vol. 33, iss. 4, pp. 669-684.
12. Hogan P. Project Ireland 2040. *New Zealand Planning Institute Conference 2021*. Available at: https://planning.org.nz/Attachment?Action=Download&Attachment_id=6232 (date of access: 30.03.2023).
13. Jones P. The futures of Canadian governance: Foresight competencies for public administration in the digital era. *Canadian Public Administration*, 2017, vol. 60, iss. 4, pp. 657-681.
14. Vu Hong Van. The State's Legal Policy and Management on Civil Servants: The Current Situation and Issues Raised. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 2022, vol. 14, iss. 03, pp. 5263-5267.
15. Wynen J., Boon J., Kleizen B., Verhoest K. How Multiple Organizational Changes Shape Managerial Support for Innovative Work Behavior: Evidence From the Australian Public Service. *Review of Public Personnel Administration*, 2020, vol. 40, no. 3, pp. 491-515.

Сведения об авторе

Мартынова Светлана Эдуардовна
кандидат филологических наук, доцент,
ведущий научный сотрудник, Высшая школа
государственного управления
Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте
Российской Федерации
Российская Федерация, 119571, г. Москва,
пр. Вернадского, 82
e-mail: status.sm@mail.ru
ORCID 0000-0002-0076-5711

Information about the Author

Martynova Svetlana Eduardovna
Candidate of Sciences (Philology), Associate
Professor, Graduate School of Public
Management
Russian Presidential Academy of National
Economy and Public Administration
82, Vernadsky ave., Moscow, 119571,
Russian Federation
e-mail: status.sm@mail.ru
ORCID 0000-0002-0076-5711

Статья поступила в редакцию **04.05.2023**; одобрена после рецензирования **15.06.2023**; принята к публикации **21.08.2023**
The article was submitted **May, 04, 2023**; approved after reviewing **June, 15, 2023**; accepted for publication **August, 21, 2023**