

УДК 35.075.3

**Ю. Н. Шедько**

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,  
Москва, e-mail: ynshedko@mail.ru

**Ю. Б. Миндлин**

ФГБОУ ВО «Московская государственная академия ветеринарной медицины  
и биотехнологии имени К.И. Скрябина», Москва, e-mail: Mindliny@mail.ru

**М. Н. Власенко**

Национальный исследовательский университет МЭИ, Москва,  
e-mail: VlasenkoMN@mpei.ru

## **БУДУЩЕЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ: МОДЕРНИЗАЦИЯ В УСЛОВИЯХ УСИЛЕНИЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

**Ключевые слова:** государственное управление, государственная служба, государственные служащие, модернизация, цифровизация, компетенции.

В работе предложено видение государственной службы будущего, способной осуществлять инновации и быстро реагировать на быстро меняющиеся глобальные обстоятельства. На основе результатов исследований отечественных и зарубежных ученых определены свойства-характеристики государственной службы будущего. Выявлены новые наборы компетенций, востребованных в государственной службе цифрового общества. Выделены факторы, влияющие на будущее государственного сектора: цифровизация, изменение карьерных ожиданий и старение рабочей силы. Установлены условия, проблемы, риски и тенденции модернизации государственной службы в условиях цифровизации, глобализации, усиления неопределенности. Установлены инструменты, обеспечивающие возможности успеха изменений. Определен набор навыков, востребованных в современной высокоэффективной государственной службе. Обоснована необходимость дополнения технических навыков быть социальными, эмоциональными и когнитивными компетенциями. Определены факторы, влияющие на устойчивость государственной службы. Предложен механизм кадрового планирования государственной службы будущего. Обосновано, что в быстро меняющемся пространстве работы обучение на протяжении всей жизни будет приобретать все большее значение в политике занятости в государственном секторе, позволяя людям адаптироваться и повышать свой будущий потенциал. Независимо от конкретной роли и специализации государственным служащим необходимо будет регулярно повышать уровень своего понимания, навыков и компетенций, чтобы не отставать от социальных и технологических изменений. Установлено, что государственная служба будущего – это служба многих профессий, объединенных общим набором основных ценностей и чувством общей цели.

**Yu. N. Shedko**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,  
e-mail: ynshedko@mail.ru

**Yu. B. Mindlin**

Moscow state academy of veterinary medicine and biotechnology of K.I. Scriabin,  
Moscow, e-mail: Mindliny@mail.ru

**M. N. Vlasenko**

National Research University MPEI, Moscow, e-mail: VlasenkoMN@mpei.ru

## **THE FUTURE OF THE PUBLIC SERVICE: MODERNIZATION IN CONDITIONS OF INCREASING UNCERTAINTY**

**Keywords:** public administration, civil service, civil servants, modernization, digitalization, competencies.

The paper offers a vision of a future public service capable of innovation and rapid response to rapidly changing global circumstances. Based on the results of research by domestic and foreign scientists, the properties and characteristics of the civil service of the future have been determined. New sets of competencies that are in demand in the public service of the digital society have been identified. Factors influencing the future of the public sector are identified: digitalization, changing career expectations and an aging workforce. The conditions, problems, risks and trends in the modernization of the public service in the conditions of

digitalization, globalization, and increasing uncertainty have been established. Tools are in place to enable change to succeed. The set of skills in demand in a modern, highly effective public service has been identified. The need to complement technical skills with social, emotional and cognitive competencies is substantiated. The factors influencing the sustainability of the public service are identified. A mechanism for personnel planning of the civil service of the future is proposed. In a rapidly changing work environment, it is argued that lifelong learning will become increasingly important in public sector employment policies, enabling people to adapt and enhance their future potential. Regardless of their specific role and specialization, public servants will need to regularly upgrade their understanding, skills and competencies to keep pace with social and technological change. It has been established that the public service of the future is a service of many professions, united by a common set of core values and a sense of common purpose.

### **Введение**

В условиях значительной неопределенности государственная служба будущего должна быть способна привлекать, удерживать и развивать государственных служащих – квалифицированных специалистов, которые могут использовать новые технологии, осуществлять инновации и быстро реагировать на быстро меняющиеся глобальные обстоятельства. При этом модернизация системы государственного управления, института государственной службы как у нас в стране, так и за рубежом требует научного обеспечения, определения проблем и тенденций.

В работе поставлена цель определить свойства-характеристики государственной службы будущего и установить условия, проблемы и риски преобразований в ходе модернизации государственной службы в условиях цифровизации, глобализации, усиления неопределенности.

### **Материалы и методы исследования**

При проведении исследования использованы методы наблюдения, анализа литературы, интервью, нарративного анализа, логического анализа и синтеза.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Исследование позволило установить условия модернизации государственной службы, определяющие возможности успеха изменений:

- разработка новых технологий предоставления государственных;
- высокие темпы приобретения новых знаний о государственной службе и государственном управлении;
- возрастание уровня гибкости и оперативности управленческих решений;
- возрастание понимания ценностей и миссии государственной службы, как общественного блага.

Выделим тенденции, влияющие на будущее государственного сектора: цифровиза-

ция, изменение карьерных ожиданий и старение рабочей силы.

Цифровизация способствует трансформации общества, бизнеса, власти, в частности, трансформируется ряд рабочих мест в государственном секторе, искусственный интеллект может выполнять рутинные процедуры, оставив для людей решение нестандартных задач [1, 2].

Типичная карьера в государственном секторе, в которой государственные служащие поднимаются по иерархической лестнице в условиях гарантированного пожизненного найма, начинает претерпевать изменения: горизонтальные перемещения, паузы для обучения и развития и т. д. в будущем станут нормой. Органы государственной власти, как работодатель, в связи с большим размером организаций, смогут удовлетворить ожидания новых поколений сотрудников, так как хорошо подходят для нелинейных карьерных путей за счет внутренней мобильности и создания гибких проектных команд с использованием «кадровых резервов» государственных служащих для управления востребованными навыками и колебаниями активности. Вместе с тем, имеются сопутствующие риски. Например, использование нестандартных форм занятости может привести к неполной занятости, снижению почасовой оплаты и ухудшению условий труда. В связи со старением рабочей силы государственного сектора новые роли в качестве советников или наставников с гибкими условиями труда смогут обеспечить баланс между сохранением способностей и знаний работников старших возрастов и потребностью более молодых работников входить в состав государственной рабочей силы.

Сгруппируем по группам наборы навыков, которые будут востребованы в государственной службе в XXI веке:

- навыки использования новых технологий, проведения исследований, имеющих отношение к проблемам государственного

и муниципального управления. Новые наборы навыков в этой области включают использование методов предвидения, разработку экспериментальной политики, разработку политики на основе данных, открытое формирование политики, проектирование и системное мышление;

- навыки для эффективного вовлечения граждан в совместное создание более качественных услуг [3]. Новые наборы навыков в этой области включают деловое общение, управление социальными сетями, создание прототипов с участием общественности, краудсорсинг, цифровые услуги и аналитику пользователей;

- навыки разработки, надзора и управления договорной работой. Новые наборы навыков в этой области включают использование ввода в эксплуатацию для достижения второстепенных целей (экологических, социальных и т. д.), гибкую разработку продукта, социальное финансирование, социальное инвестирование и разработку облигаций социального воздействия;

- навыки сетевого взаимодействия, позволяющие работать вне организационных границ для решения сложных задач (например, институциональной координации, стратегического бенчмаркинга, комплаенса), сотрудничать и развивать общее понимание посредством общения, доверия и взаимной приверженности [4]. Новые наборы навыков в этой области включают использование социальных инноваций, использование платформы открытого правительства, построение партнерских отношений на основе открытых государственных данных и системных подходов к общественным проблемам.

Развитию навыков всех этих групп способствуют навыки дополнительных категорий: 1) цифровые навыки; 2) когнитивные, социальные и эмоциональные навыки.

Под цифровыми навыками понимается базовый набор компетенций для цифрового правительства, которые выходят за рамки базовой цифровой грамотности и способности использовать цифровые инструменты. Эти компетенции значимы для следующих пяти областей:

1. Потенциал цифровой трансформации: формирование общего видения возможностей, предоставляемых цифровыми технологиями и данными, для удовлетворения потребностей населения;

2. Понимание пользователей и их потребностей: определение пользователей ус-

луг, понимание того, как и в какой степени потребности удовлетворяются;

3. Сотрудничество: привлечение ответственности для учета потребностей;

4. Надежное использование данных и технологий: управление информацией и цифровой безопасностью;

5. Правительство, основанное на данных: понимание потенциала применения данных в повседневной работе и обеспечение государственных служащих возможностями получения данных, проведения анализа и определения релевантных показателей для измерения успеха, результатов или воздействия.

Когнитивные, социальные и эмоциональные навыки

Технические навыки должны быть дополнены социальными, эмоциональными и когнитивными компетенциями. Под когнитивными навыками понимаются:

- способности творческого мышления и решения проблем, позволяющих учиться, критически мыслить, распознавать собственные знания и их ограничения;

- способности развивать эмпатию и отношения, эффективно управлять групповой динамикой, брать на себя ответственность и ответственность.

Устойчивость является ключевой возможностью для будущего, снижающая уровень неопределенности, связанной с возрастанием темпов изменений [5]. Устойчивость системы государственного управления зависит и от качественных характеристик корпуса государственных служащих. Навыки, способствующие устойчивости:

- Здоровье: устойчивость требует энергии и подразумевает дополнительный стресс, когда люди вынуждены работать в новых, часто неоптимальных условиях. Это ставит во главу угла здоровье – физическое и психическое – и его организационную и управленческую поддержку.

- Мотивация и приверженность миссии: преданные своему делу сотрудники будут первыми, кто найдет новые способы выполнения миссии, когда окружающая среда изменится вокруг них.

- Прогнозирование и предвидение: государственные служащие, которые систематически учитывают различные вероятные будущие события, могут разрабатывать системы, готовые противостоять потрясениям.

- Креативное решение проблем: даже при предвидении не все проблемы можно

предвидеть. Независимо от опыта сотрудника, творческое решение проблем может позволить государственным служащим применить свои навыки для решения непредсказуемых задач [6].

- Гибкость обучения: умение учиться лежит в основе инноваций, устойчивости и адаптации к будущим изменениям.

- Системное мышление и сотрудничество: требуются государственные служащие, которые понимают механизм работы органов власти и сложные системы предоставления услуг.

Цифровизация создает особые и уникальные проблемы, которые необходимо решать при планировании персонала [7-10]. Перспективная государственная служба будущего требует качественного кадрового планирования рабочей, которое предусматривает:

1. понимание организационной операционной модели, стратегий и целей трансформации;

2. картирование кадрового состава с точки зрения количества, навыков, производительности, потенциала и разнообразия;

3. определение будущих потребностей в персонале на основе таких факторов, как учет стратегии преобразований и целей каждой государственной организации, изменение востребованных навыков, мотивации и вовлеченности сотрудников, затраты (не только с точки зрения заработной платы, но и найма, развития, выхода на пенсию и т. д.);

4. выявление пробелов при подготовке государственных служащих и действия по устранению этих пробелов;

5. мониторинг, оценка и подотчетность.

Ключевой задачей, которую предстоит решить в государственных системах занятости будущего является устранение организационных барьеров. В государственных системах, как правило, рабочие должности обычно закрепляются за конкретными организациями с вертикальными отношениями подчинения. Общая проблема организации гибких способов работы (по принципу «из любого места, в любое время») решается с помощью систем эффективности и подотчетности высшего руководства. Создание более гибкой системы занятости потребует важных системных реформ в таких областях, как классификация, компенсация, условия найма, а также срок пребывания в должности и место работы. Кризис, вызванный COVID-19, показал, что, когда позволяют условия, сотрудников можно бы-

стро перевести на работу над приоритетными задачами независимо от их физического местонахождения.

Гибкие организационные системы требуют культуры непрерывного обучения. В быстро меняющемся пространстве работы обучение на протяжении всей жизни будет приобретать все большее значение в политике занятости в государственном секторе, позволяя людям адаптироваться и повышать свой будущий потенциал. Независимо от конкретной роли и специализации государственным служащим необходимо будет регулярно повышать уровень своего понимания, навыков и компетенций, чтобы не отставать от социальных и технологических изменений. Это требует обучения использованию новых цифровых инструментов, использованию новых наборов данных, отслеживанию национального и международного развития и передового опыта. Культура непрерывного обучения имеет важное значение в условиях постоянно растущих темпов изменений, характерных для будущего, и для поиска путей в непредвиденных кризисах. Отслеживание данных и поведения сотрудников используются для совершенствования системы управления, понимания лидерства, улучшения структуры работы, повышения самостоятельности и чувства достижения целей. Ощущение цели может быть достигнуто путем подчеркивания миссии, влияния и ценностей организации и согласования их с развитием чувства гордости сотрудников. Исследования показывают, что мотивирующими факторами являются чувство достижения, признание, опыт самой работы, ответственность, продвижение и рост. Поэтому будущая государственная служба должна делать упор на эти элементы при разработке рабочих мест и управлении работниками. Это должно быть сделано путем предоставления сотрудникам большего пространства и автономии для эффективного использования их навыков, что требует повышения уровня доверия между руководством и сотрудниками, чтобы сотрудники чувствовали контроль за своей работой и, вместе с тем, имели возможность развиваться в своих ролях.

### Заключение

Таким образом, государственная служба будущего – это служба многих профессий, объединенных общим набором основных ценностей и чувством общей цели. Цифро-

вым органам власти будущего необходимо будет формировать междисциплинарные команды, состоящие из представителей различных профессий. Также будут развиваться структурированные профессии, которые обеспечивают карьерный рост для конкретных функций – HR, данные, цифровые технологии, финансы, политика, наука и т. д.

Способствуют устойчивости систем государственных услуг и государственных служащих мероприятия, повышающие уровень здоровья, мотивированности и приверженности миссии, прогнозирования и предвидения проблем, креативности, гибкости обучения, системного мышления и сотрудничества.

Выделим характеристики государственной службы будущего:

- способность определить возникающие технические навыки и компетенции, необходимые для обеспечения устойчивости во все более неопределенном будущем;
- использование многопрофильных команд;
- организационная культура обучения, управления рисками и экспериментирования;
- более высокий уровень вовлеченности сотрудников повышает качество государственных услуг и инноваций в государственном секторе;
- более высокий уровень автономности выполнения работы.

#### *Библиографический список*

1. Шедько Ю.Н. Трансформация власти, гражданского общества, бизнес-структур в ходе четвертой промышленной революции // Новая экономическая политика для России и мира: сборник научных трудов участников Международной научной конференции. XXVII Кондратьевские чтения / под ред. В.М. Бондаренко. М.: Издательство Межрегиональная общественная организация содействия изучению, пропаганде научного наследия Н.Д. Кондратьева, 2019. С. 229–235.
2. Панина О.В. Модель реализации стратегии цифровой трансформации государственного управления в Российской Федерации // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2023. № 2. С. 85–96.
3. Красюкова Н.Л., Кириллова О.С., Васюнина М.Л. и др. Оценка вклада прямого участия граждан в развитии комфортной городской среды, повышение ее качества и в реализацию национального проекта «Жилье и городская среда» // Вопросы истории. 2022. № 4-2. С. 274-281.
4. Kadyrova G.M. et al. Prospects to create and apply artificial intelligence in the activities of public authorities // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. IOP Publishing. 2021. Т. 650, №. 1. С. 012014.
5. Шедько Ю.Н. Факторы и условия устойчивости развития региона: синергетика взаимодействия // Вестник МГОУ. Серия: «Экономика». 2014. № 4. С. 49-55.
6. Луговской А.М., Морковкин Д.Е. Образование и социализация личности в современном мире // Проблемный и ноосферный подходы в развитии творческого мышления ценностно-ориентированной личности в современном образовании для устойчивого развития цивилизации: материалы XXII Московской международной конференции. М., 2023. С. 66-68.
7. Панина О.В., Красюкова Н.Л., Дорофеев А.Н. и др. Цифровизация государственного управления. М.: Прометей, 2023. С. 71-144.
8. Крекова М.М., Киселева Е.М., Миндлин Ю.Б. Моделирование программного развития профессионализма персонала в условиях цифровой экономики // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2018. № 12. С. 47-49.
9. Шедько Ю.Н., Власенко М.Н., Унижаев Н.В. Формирование компетенций специалистов, работающих в условиях цифровой экономики на основе больших данных // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 4-1. С. 133-137.
10. Хабриева Т.Я. и др. Опыт лучших практик государственной службы России и Китая. М.: ООО Издательский дом «Юриспруденция», 2020. 396 с.