

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

DOI: 10.18287/2542-0461-2023-14-1-139-147



НАУЧНАЯ СТАТЬЯ

УДК 35.008

Дата поступления: 23.12.2022

рецензирования: 26.01.2023

принятия: 15.03.2023

Изменение требований к государственным гражданским служащим в условиях построения сервисного государства

С.В. Анисимова

Тверской государственной университет, г. Тверь, Российская Федерация
E-mail: sophi2911@mail.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2201-8557>

Н.В. Пилипчук

Тверской государственной университет, г. Тверь, Российская Федерация
E-mail: Pilipchuk.NV@tversu.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8908-6899>

Аннотация: Тенденции изменения института государственной службы порождают изменения в требованиях к государственным гражданским служащим в условиях построения сервисного государства. Цель статьи – выделить основные направления изменений деятельности ГГС, начав определение требований к их навыкам, компетенциям и образованию. В статье раскрыто содержание понятия «сервисное государство», описана специфика формирования сервисного государства в России. Среди основных трендов изменений выделены: цифровизация, клиентоориентированность, организация работы с применением технологий проектной деятельности, включая agile-методологию; самоменеджмент и самомотивация. Среди методов стоит отметить общие: анализ, классификацию, аналогию; частные: сравнение, описание, моделирование. Авторами был проведен теоретический анализ экономической, управленческой и нормативно-правовой литературы по теме исследования; сгруппированы требования к навыкам и компетенциям ГГС в сервисном государстве с разделением на цифровые и прочие; выделены виды профессиональной служебной деятельности, с которых логично начать замену ГГС на сервисы/боты. Обоснована потребность в изменении отношения к образованию будущих чиновников и к повышению требований к ним, начиная с самых низших должностей. Высказано предположение о важности изменения мышления ГГС, отношения их к образованию и к необходимости изменений требований к нему.

Ключевые слова: государственная гражданская служба; требования; компетенции; сервисное государство; клиентоориентированность; цифровизация.

Цитирование. Анисимова С.В., Пилипчук Н.В. Изменение требований к государственным гражданским служащим в условиях построения сервисного государства // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2023. Т. 14, № 1. С. 139–147 DOI: <http://doi.org/10.18287/2542-0461-2023-14-1-139-147>.

Информация о конфликте интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

© Анисимова С.В., Пилипчук Н.В., 2023

Анисимова Софья Викторовна – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного управления, Тверской государственной университет, 170100, Российская Федерация, г. Тверь, пер. Студенческий, 12.

Пилипчук Надежда Валерьевна – кандидат экономических наук, доцент, должность: доцент кафедры государственного управления, Тверской государственной университет, 170100, Российская Федерация, г. Тверь, пер. Студенческий, 12.

SCIENTIFIC ARTICLE

Submitted: 23.12.2022

Revised: 26.01.2023

Accepted: 15.03.2023

**Changing the requirements for state civil servants
in the conditions of building a service state**

S.V. Anisimova

Tver State University, Tver, Russian Federation

E-mail: sophi2911@mail.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2201-8557>

N.V. Pilipchuk

Tver State University, Tver, Russian Federation

E-mail: Pilipchuk.NV@tversu.ru. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8908-6899>

Abstract: Trends in changes in the institution of public service give rise to changes in the requirements for public civil servants in the conditions of building a service state. The purpose of the article is to highlight the main directions of changes in the activities of the public civil servants, starting with the definition of requirements for their skills, competencies and education. The article reveals the content of the concept of "service state", describes the specifics of the formation of a service state in Russia. Among the main trends of changes are: digitalization, customer orientation, organization of work with the use of project activity technologies, including agile methodology; self-management and self-motivation. Among the methods it is worth noting general: analysis, classification, analogy; particular: comparison, description, modeling. The authors conducted a theoretical analysis of the economic, managerial and regulatory literature on the research topic. The authors grouped the requirements for the skills and competencies of the public civil servants in the service state with a division into digital and other; the types of professional service activities are highlighted, from which it is logical to start replacing public civil servants with services / bots. The need to change the attitude to the education of future officials and to increase the requirements for them, starting from the lowest positions, is justified. It is suggested that it is important to change the thinking of GGS, their attitude to education and the need to change the requirements for it.

Key words: state civil service; requirements; competencies; service state; customer orientation; digitalization.

Citation. Анисимова С.В., Пилипчук Н.В. Изменение требований к государственным гражданским служащим. *Vestnik Samarskogo universiteta. Ekonomika i upravlenie = Vestnik of Samara University. Economics and Management*, 2023, vol. 14, no. 1. pp. 139–147. DOI: <http://doi.org/10.18287/2542-0461-2023-14-1-139-147>. (In Russ.)

Information on the conflict of interest: authors declare no conflict of interest.

© Anisimova S.V., Pilipchuk N.V., 2023

Sofia V. Anisimova – candidate of Economic Sciences, associate professor of the Department of public administration, Tver State University, 12, Student Lane, Tver, 170100, Russian Federation.

Nadezhda V. Pilipchuk – candidate of Economic Sciences, associate professor of the Department of public administration, Tver State University, 12, Student Lane, Tver, 170100, Russian Federation.

Введение

Требования к знаниям, навыкам и компетенциям государственных гражданских служащих (далее – ГГС) определяются стратегическими ориентирами развития систем. В настоящее время существенные изменения в институте государственного управления и государственной гражданской службы обусловлены изменением концепции государственного управления. Стратегическими ориентирами для изменений определены цифровизация государственного управления при построении сервисного государства [1] и клиентоориентированность государственного управления [2].

Объектом исследования в работе явились процессы трансформации института государственного управления, также государственные гражданские служащие (далее – ГГС), предметом – требования к ГГС.

Среди методов стоит отметить общие: анализ, классификацию, аналогию; частные: сравнение, описание, моделирование. Авторами был проведен теоретический анализ экономической, управленческой и нормативно-правовой литературы по теме исследования.

Цель статьи – выделить основные направления изменений деятельности ГГС, начав определение требований к их навыкам, компетенциям и образованию.

Ход исследования

Особенностью требований к ГГС при замещении ими должностей является отсутствие профессиональных стандартов, определяющих требования к содержанию, условиям труда, а также к компетенциям работников. С применением профстандартов строятся образовательные программы обучения всех уровней. Отсутствие профессиональных стандартов у ГГС определяется спецификой их деятельности, включая широту осуществляемых ими полномочий и реализуемых функций. При этом Минтрудом России был разработан Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих [3], в котором выделены базовые (к уровню образования, стажу, знаниям и умениям) и профессионально-функциональные (связаны с областью и видом профессиональной служебной деятельности) требования к ГГС.

Очевидно, что в условиях развития и реализации целей концепции сервисного государства будут меняться требования к ГГС, а значит, и содержание указанного справочника квалификационных требований.

Цифровизация государственного управления объективно содействует превращению государства именно в «сервисное» [4]. Сама концепция построения сервисного государства в России звучит как концепция цифровизации государственного управления на 2018–2024 годы – «Сервисное государство 2.0» [1]. Ее значимыми акцентами являются:

- решение ситуации граждан с участием «суперсервисов», цифрового профиля, единого фронта и транспорта, единая модель данных, единая платформа услуг и сервисов;
- минимизация участия чиновников в принятии решений по оказанию услуг;
- исключение бумажных документов как в процессе оказания услуг, так и между ведомствами;
- осуществление получения государственных услуг в проактивном режиме.

Это потребует от чиновников нового формата следующих цифровых компетенций [5]:

- управление цифровой информацией;
- оказание цифровых государственных услуг;
- развертывание цифровых решений;
- цифровое проектное управление;
- цифровая безопасность;
- цифровая этика.

Отметим, что в справочнике квалификационных требований¹ выделены следующие требования к знаниям информационных технологий для всех ГГС: знание основ безопасности, положений законодательства, общие принципы функционирования систем ЭДО, применения электронной подписи. Очевидно, что эти требования уже сейчас потеряли актуальность, выглядят базовыми (примитивными, но не прикладными) по сравнению с теми, что требуются в сервисном государстве.

Напомним, что сервисность государства изначально не подразумевает именно цифровизацию системы управления. Цифровизация – это объемная технология, с помощью которой можно обеспечить сервисность как цель. Широкий смысл понятия «сервисное государство» предусматривает преобразования, ориентированные на выявление и удовлетворение общественных потребностей [6]. Сервисность, или клиентоориентированность, государства предполагает наличие ряда условий [7]:

- социальную направленность целей государства;
- высокую степень доверия населения и бизнеса к государству;
- комфортные условия для получения гражданами и бизнесом государственного сервиса;
- открытость государственных служб и прозрачность административных процедур;
- результативность воздействия и удовлетворенность качеством государственных услуг.

Получается, трансформация государственного управления в рамках концепции сервисного государства не ограничивается усилением роли только цифровых компетенций. Особую значимость приобретают клиентоориентированность ГГС (встречается также понятие «человекоориентирован-

¹ Актуально на 21.12.2022.

ность»), инструментальные компетенции (профессиональная компетентность), межличностные (эмпатия, социальное взаимодействие), системные (способность планировать изменения), специфические [8, с. 124]. Все это делает более востребованными коммуникативные навыки [6] ГГС.

Этот подход созвучен и усилен в блоке инициатив социально-экономического развития РФ до 2030 года [2] Правительства Российской Федерации под названием «Государство для граждан» с единственной выделенной инициативой – клиентоцентричностью «как сосредоточением работы органов власти вокруг интересов конкретного человека, проявлением большего внимания к запросам граждан» [2]. Эта инициатива четко связана с иными в перечне документами – это «Цифровой профиль гражданина», «Госуслуги онлайн».

Усиление трендов цифровизации и клиентоориентированности в конечном счете должны привести к:

- изменению структуры квалификационных требований, профессиональных компетенций ГГС: росту числа ИТ-специалистов и ГГС с высокоразвитыми цифровыми навыками и компетенциями;

- сокращению числа не ИТ-специалистов, в частности, в младшей (далее старшей и ведущей) группах специалистов в связи с ростом числа замещенных функций ботами и цифровыми сервисами. Уже сейчас анализ требований к указанным в справочнике навыкам ГГС, осуществленный авторами (частично представлены в таблице), дает основания выделить те отрасли и виды профессиональной служебной деятельности, где уже сейчас можно начать процедуру полного или частичного замещения специалистов ГГС на боты, а где на данный момент времени не видится такой возможности;

- для всех остальных специалистов будут необходимы хорошо развитые управленческие компетенции. На данный момент времени такой уровень компетенций необходим для тех, кто относится к старшей группе «руководители» (образование не ниже специалитета, магистратуры). Очевидно, что в обозримой перспективе будут востребованы только ГГС с высокими цифровыми навыками, коммуникативными и управленческими. Можно предположить, что все должности ГГС будут руководящие, а боты – в подчинении (возможно, через промежуточные/переходные этапы с постепенным сокращением групп и категорий должностей). В условиях гибридного формата получения образования (бакалавриат, 4 года + магистратура, 2 года) магистратура будет не столько этапом от базового высшего образования к аспирантуре, сколько станет прикладной и всеобщей для направлений, обучающихся будущих чиновников. Последнее требование уже зафиксировано в ряде органов власти (см. рис.).

Как видно из данных рисунка, среди требуемых ключевых компетенций госслужащих правительства Москвы отмечается результативность, достигаемая за счет умения формулировать цели и задачи (управленческие навыки). Ранее такие требования были только для лиц, претендующих на занятие должности руководителей.

Важно отметить, что выделение данных видов профессиональной служебной деятельности велось не только по принципу невозможности или сложности замещения должностей сервисами, но, что, на взгляд авторов, не менее важно, в связи с высокой значимостью процесса и результата этой деятельности, а также учитывая вопросы национальной безопасности населения и государства.

Среди прочих выделяемых трендов развития кадрового потенциала и на государственной службе, и в бизнесе отметим усиление роли самоменеджмента (саморефлексии, саморегулирования) и самомотивации [10], начиная с самых низших должностей. Это связано с ростом ответственности и необходимости принятия быстрых решений с самых первых шагов на госслужбе.

Можно предположить, что функция людей ГГС будет преобразована и обретет творческий акцент, о котором говорят на протяжении последних лет: человеческий ум будет применяться для разработки концепций электронных систем и идей управления, а все технические вопросы и процессы будут отданы информационно-цифровым системам [11].

Что это значит для ГГС? Одновременно будут нужны и люди с широкими взглядами и знаниями (очевидно, не глубокими, но способными мыслить системно, концептуально, комплексно и т. п., способные объединять идеи и людей, с сильными «мягкими» компетенциями), и сильные узкоквалифицированные специалисты, глубоко изучающие различные аспекты видов деятельности в отраслях (с сильными «жесткими» компетенциями). Причем эти процессы будут протекать параллельно друг другу.

Ключевые компетенции госслужащего Правительства Москвы

Компетенция – это совокупность знаний, умений, навыков и моделей поведения, которые обеспечивают достижение эффективного результата в конкретной профессиональной или управленческой деятельности госслужащего Правительства Москвы.

5 ключевых компетенций госслужащих Правительства Москвы.

Профессионализм – высокий профессионализм характеризуется способностью госслужащего отлично разбираться в своей сфере, глубоким пониманием узкопрофессиональных вопросов своей области, способностью профессионально проконсультировать по широкому кругу вопросов в рамках своих полномочий.

Правосознание – данная компетенция включает в себя уважение и соблюдение закона, норм, правил, выполнение взятых на себя обязательств, эффективное устранение конфликтов интересов в рамках своей компетенции, четкое исполнение антикоррупционных мероприятий.

Коммуникация – навыки эффективного публичного выступления; способность четко и ясно излагать мысли с учетом особенностей аудитории или конкретного собеседника, открытость и доброжелательность в общении, способность улаживать конфликты, умение аргументировано доказывать свою позицию, убеждать других в своем мнении.

Результативность – высокая результативность обеспечивается за счет умения формулировать цели и механизмы их достижения, добиваться выполнения поставленных задач, способности мыслить в категориях ключевых показателей эффективности (КПЭ), готовности постоянно внедрять механизмы совершенствования работы, ставить перед собой «высокую планку».

Управление (для должностей категории «Руководители») – навыки управления, среди которых: умение четко формулировать подчиненным цели и задачи и эффективно контролировать их исполнение, способность координировать работу сотрудников, навыки мотивации и развития подчиненных, навыки управления ресурсами своего подразделения; готовность брать на себя ответственность и риски за все, что происходит в подразделении.

Примечание. Составлено авторами на основе источников [9].

Рисунок – Ключевые компетенции госслужащего Правительства Москвы

Figure – Key competencies of a civil servant of the Moscow Government

Таблица – Возможность замещения должностей ГГС сервисами и ботами

Table – The possibility of replacing the positions of public civil servants with services and bots

Частично замещаются	Полностью замещаются	Не представляется возможным быстро заменить
Обеспечение внутренней безопасности и правоохранительная деятельность	организационно-аналитическое обеспечение правоохранительной деятельности	обеспечение международной защиты капиталовложений
управление в сфере юстиции	сопровождение парламентской деятельности	содействие укреплению позитивного восприятия и культурно-гуманитарного влияния в мире современной России
деятельность по возврату задолженности		деятельность в сфере международного права и сотрудничества
способствование восстановлению нарушенных прав	организация обеспечения рассмотрения обращений	защита населения от ЧС природного и техногенного характера
государственный аудит	...	дипломатическая
государственная политика в сфере миграции
регулирование здравоохранения и санитарно-эпидемиологического благополучия
регулирование экспортного и импортного контроля
...

Примечание. Составлено авторами по данным источника [3].

Этот вывод подтверждается исследованием Россинского Б.В. [12], в котором указано на необходимость обеспечения одновременно и централизации в государственном управлении (цифровизация это позволяет)? и наличия в нем самоуправления (в том числе в рамках новых регламентов чиновников и изменением их подхода к работе).

Эти требования обусловлены не только цифровизацией, но и трендом применения методологии agile, которая требует давать постоянную обратную связь, ответственно относиться к каждому этапу работы и поддерживать высокую мотивацию участников процесса. Важным акцентом является то, что это мышление опирается на принципиально новые для государственной службы ценности, а именно [13]:

- на первом месте люди и взаимодействия между ними, а не процессы – эта ценность созвучна концепции сервисного государства;

- акцент на продукте, а не на регламентах и документах – здесь есть мировоззренческий и организационный сдвиг, потому что в основе деятельности каждого государственного служащего находится должностной регламент. Предполагаем, что он будет включать положения, позволяющие придать работе больше гибкости, и акцент на результаты без ущерба для базовых составляющих институт госслужбы элементов;

- тесное взаимодействие с заказчиком – проблематичный аспект службы, что связано с действием закона о противодействии коррупции и трендом на снижение личных взаимодействий с населением; второй сложностью является выделение требований заказчика. Это все связано с теорией общественного выбора. Кто именно заказчик? Все население? Конкретная группа? Возникает вопрос четкого определения заказчика и его требований. Заказчик тоже должен быть уведомлен об этом. Возрастает сложность организации процедур по реализации этой возможности. Опять же выход из ситуации – достаточно эффективно и безопасно работающие роботизированные системы и сервисы;

- постоянные эксперименты и изменения в процессе, а не строгое следование плану, акцент, недопустимый на госслужбе в принципе, исходя из ее особенностей. Единственная возможность – это фиксирование рамок возможности экспериментов и процессных изменений.

Все эти акценты требуют серьезных изменений не только в нормативно-правовых основах деятельности ГГС, но и в их мировоззрении. Фактически классический образ чиновника при сохранении тенденций будет кардинально изменен от строгого исполнителя зафиксированного и жестко определенного круга задач к сотворцу изменений, определяемых совместно с населением и вышестоящим руководством. Из негативных последствий данных процессов: уменьшение числа рабочих мест, занятых людьми. Но это общее следствие цифровизации, характерное для всех видов деятельности и отраслей.

Изменения затронут и вопросы организации работы ГГС. Уже сейчас активно развивается такое направление, как «проектная деятельность». В Минэкономразвития России действует проектный офис [14], работой которого вдохновляются многие губернаторы, на себе протестировавшие специфику его работы. Значительное число публикаций о планах и реализации практик внедрения проектных офисов по всей стране подтверждает это [15–17]. Активное вовлечение государственных гражданских служащих в проектную деятельность означает также их переключение:

- с процессов на проблемы (что поддерживает agile-мышление);

- с жестко регламентированных и понятных действий исполнителей, у которых есть задача, определенная руководством, на активное участие в мозговых штурмах и самостоятельный (включая командный) поиск творческих решений, т. е. фактически чиновник с командой определяет задачу и решает ее в рамках допустимых регламентами возможностей;

- от регулярной ежедневно выполняемой на строго закрепленном рабочем месте функции к гибкому графику работы в разных проектных офисах;

- от стабильности, рутины и постоянства к пониманию скорости изменений процессов и их учет в работе [18].

В качестве одного из возможных направлений развития института государственной службы можно выделить появление бирж ГГС без определенного места работы (прикрепленных не к конкретному органу исполнительной государственной власти, а к правительству региона или федерального центра – вопрос, требующий дополнительных исследований на предмет юридической и финансовой возможности реализации предложения), которых привлекают к решению проблем по мере их возникновения в разных отраслях и видах профессиональной служебной деятельности. Возможно, даже в разных регионах. Такое решение будет революционным. Оно подвергается критике в связи с нестан-

дартными для действующих правоотношений форм организации труда. Но, на наш взгляд, это вероятный вариант развития, особенно с учетом возможности существенного высвобождения рабочей силы с ГГС при построении сервисного государства в России.

Переход к широкому применению технологий проектного управления в госуправлении потребует мультикомпетенций чиновников, навыков работы в сжатые сроки, а не по графику, умения критически мыслить, быстро усваивать информацию, успешно и эффективно взаимодействовать с другими людьми.

Изменения института государственной службы и требований к ГГС затрагивают не только квалификационные, но и этические вопросы его деятельности, вопросы проверки профессиональной пригодности к этому виду деятельности (не только базовые и профессионально-функциональные, но и психологические аспекты).

Чиновники нового формата – люди, небезразличные к судьбе своей страны и активные участники изменений, которые строят отношения в стране, в которой живут и в которой будут жить их дети, осознавая ответственность за эти результаты и свою сопричастность к ним. Сегодняшний госслужащий понимает значимость изменений, участвует во внедрении новых технологий, в цифровой трансформации, при этом любит работать с людьми (тренды цифровизации + клиентоориентированности и проектного управления). Он готов развиваться сам и развивать свои команды, системно и масштабно мыслит [19].

Заключение

Настойчиво поддерживаемые властями изменения общества и государства с акцентом на цифровизацию как инструмент построения сервисного государства серьезным образом изменят и сам институт государственной службы, и требования к уже действующим и потенциальным ГГС.

Авторами в ходе работы:

- Обоснована потребность в изменении требований к компетенциям ГГС в условиях построения сервисного государства;
- Показано развитие института государственной службы и трансформации в рамках этого развития требований к ГГС;
- Сгруппированы требования к компетенциям ГГС в сервисном государстве с разделением на цифровые компетенции и прочие;
- Выделены виды профессиональной служебной деятельности, с которых логично начать замену ГГС на сервисы/боты;
- Высказано предположение об изменении мышления ГГС, отношения их к образованию и к необходимости изменений требований к нему.

Библиографический список

1. Представлена концепция «Сервисного государства» версии 2.0 // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. URL: https://digital.gov.ru/ru/events/38530/?utm_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f (дата обращения: 21.12.2022).
2. Перечень инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 г. № 2816-р (в редакции Распоряжения Правительства Российской Федерации от 14.03.2022 № 499-р). URL: <http://government.ru/docs/43451> (дата обращения: 21.12.2022).
3. Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих: Утверждено Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, 2017 г. URL: <https://mintrud.gov.ru/uploads/editor/1a/b2/Справочник%20квалификационных%20требований%20к%20специальностям,%20направлениям%20подготовки,%20знаниям%20и%20умениям.pdf> (дата обращения: 21.12.2022).
4. Зорина Т.А., Пахомова Е.А., Рзаев Э.Э., Смирнов В.В., Фоменков А.А. Цифровизация и «сервисное государство» // От идеи к практике: социогуманитарное знание в цифровой среде: Сборник научных трудов Всероссийской научной конференции, Новосибирск, 24–25 марта 2021 года / отв. редактор В.В. Петров. Новосибирск: Новосибирский национальный исследовательский государственный университет, 2021. С. 174–184. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46116964>. EDN <https://elibrary.ru/wwouze>.
5. Карапетыян Н.С., Каунов Е.Н. Трансформация компетенций государственных служащих в условиях развития цифровых технологий // Креативная экономика. 2020. Т. 14, № 6. С. 993–1010. DOI: <http://doi.org/10.18334/ce.14.6.110503>. EDN: <https://elibrary.ru/pcvolj>.

6. Мартынова С.Э., Еварович С.А. Коммуникативные компетенции госслужащего в сервисном государстве // Коммуникология. 2021. Т. 9, № 4. С. 83–95. DOI: <http://doi.org/10.21453/2311-3065-2021-9-4-83-95>. EDN: <https://elibrary.ru/qqirvp>.
7. Ляшенко Е.А. Проблемы и перспективы развития России как сервисного государства // Теория и практика мировой науки. 2022. № 11. С. 16–19. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49856517>. EDN: <https://elibrary.ru/gqkiva>.
8. Васильева Е.В. Компетентностный подход в государственной службе: какие знания и навыки выбирают госслужащие? // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 4. С. 120–144. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=36609959>. EDN: <https://elibrary.ru/yqxpyt>.
9. Ключевые компетенции госслужащего Правительства Москвы // Карьерный портал Правительства Москвы URL: <https://hr-talent.mos.ru/questions-and-answers> (дата обращения: 24.12.2022).
10. Баязова Т.Е. Успешная профессиональная самореализация в современных условиях рынка труда // Современная наука в условиях модернизационных процессов: проблемы, реалии, перспективы: сборник научных статей по материалам VII Международной научно-практической конференции, Уфа, 12 января 2022 года. Уфа: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр "Вестник науки"», 2022. С. 86–92. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47745476&pff=1>. EDN: <https://elibrary.ru/ksetzy>.
11. Формирование нового поколения чиновников в условиях цифровой трансформации. URL: https://zakon.ru/blog/2020/1/17/formirovanie_novogo_pokoleniya_chinovnikov_v_usloviyah_cifrovoj_transformacii (дата обращения: 24.12.2022).
12. Россинский Б.В. Система публичной власти и интеграция кибернетических и синергетических подходов в государственном управлении // Lex Russica (Русский закон). 2022. Т. 75, № 7 (188). С. 28–39. DOI: <http://doi.org/10.17803/1729-5920.2022.188.7.028-039>. EDN: <https://elibrary.ru/etsmfh>.
13. Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении: электронное издание / под ред. Е.Г. Потаповой. Москва: РАНХиГС, 2019. 162 с. URL: https://www.tadviser.ru/images/2/2d/2_5206608777846981648.pdf (дата обращения 24.12.2022).
14. Геокчалян А.Г. Внедрение и развитие элементов системы управления проектами в федеральных органах государственной власти РФ (на примере Минэкономразвития РФ) // Современное общество и власть. 2018. № 3 (17). С. 235–241. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36511914>. EDN: <https://elibrary.ru/ypezrb>.
15. Куцый Н.В. Проектный офис как инструмент повышения эффективности государственного и муниципального управления региона // Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий: Материалы II Международной научно-практической интернет-конференции, Вологда, 16–18 мая 2017 года. Вологда: Вологодский научный центр Российской академии наук, 2017. С. 272–276. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=34884509>. EDN: <https://elibrary.ru/xmsglb>.
16. Назыров А.Д., Мак Н.И. Управление социально-экономическим развитием региона на основе проектного подхода // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2021. № 2 (36). С. 63–69. DOI: <http://doi.org/10.17122/2541-8904-2021-2-36-63-6>. EDN: <https://elibrary.ru/uadyrc>.
17. Екимова Н.А. Проектное управление как фактор активизации экономического роста в регионах // Экономика. Налоги. Право. 2020. Т. 13, № 3. С. 112–122. DOI: <http://doi.org/10.26794/1999-849X-2020-13-3-112-122>. EDN: <https://elibrary.ru/atcrpk>.
18. Глава Минкомсвязи рассказал, что должны уметь «цифровые руководители» // Российская газета. 19.02.2020. URL: <https://rg.ru/2020/02/19/glava-minkomsviazi-rasskazal-cto-dolzhny-umet-cifrovye-rukovoditeli.html> (дата обращения 24.12.2022).
19. Госслужащий новой формации, какой он? // EastRussia. 07.06.2021. URL: <https://www.eastrussia.ru/material/gossluzhashchiy-novogo-obraztsa-kakoy-on> (дата обращения 24.12.2022).

References

1. The concept of «Service state» version 2.0 is presented. Retrieved from the official website of the Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation. Available at: https://digital.gov.ru/ru/events/38530/?utm_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f (accessed 21.12.2022). (In Russ.)
2. List of initiatives for the socio-economic development of the Russian Federation until 2030: Decree of the Government of the Russian Federation dated October 6, 2021 № 2816-r (as amended by the Decree of the Government of the Russian Federation dated March 14, 2022 № 499-r). Available at: <http://government.ru/docs/43451/> (accessed 21.12.2022). (In Russ.)
3. Directory of qualification requirements for specialties, areas of training, knowledge and skills that are necessary to fill the positions of the civil service, taking into account the area and type of professional performance of civil servants: Approved by Order of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation, 2017. Available at: <https://mintrud.gov.ru/uploads/editor/1a/b2/Справочник%20квалификационных%20требований%20к%20специальностям,%20направлениям%20подготовки,%20знаниям%20и%20умениям.pdf> (accessed 21.12.2022). (In Russ.)

4. Zorina T.A., Pakhomova E.A., Rzaev E.E., Smirnov V.V., Fomenkov A.A. Digitalization and the «service state». In: *Petrov V.V. (Ed.) From idea to practice: socio-humanitarian knowledge in the digital environment: Collection of scientific works of the All-Russian scientific conference, Novosibirsk, March 24–25, 2021*. Novosibirsk: Novosibirskii natsional'nyi issledovatel'skii gosudarstvennyi universitet, 2021, pp. 174–184. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=46116964>. EDN <https://elibrary.ru/wwouze>. (In Russ.)
5. Karapetyan N.S., Kaunov E.N. Transformation of public officials' competencies in the context of digital technologies development. *Creative Economy*, 2020, vol. 14, no. 6, pp. 993–1010. DOI: <http://doi.org/10.18334/ce.14.6.110503>. EDN: <https://elibrary.ru/pcvolj>. (In Russ.)
6. Martynova, S.E., Evarovich S.A. Communicative competencies of civil servants in service state. *Communicology*, 2021, vol. 9, no. 4, pp. 83–95. DOI: <http://doi.org/10.21453/2311-3065-2021-9-4-83-95>. EDN: <https://elibrary.ru/qqirvp>. (In Russ.)
7. Lyashenko E.A. Problems and prospects for the development of Russia as a service state. *Theory and Practice of the World Science*, 2022, no. 11, pp. 16–19. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=49856517>. EDN: <https://elibrary.ru/gqkiva>. (In Russ.)
8. Vasilieva E.V. Competence approach in public service: what knowledge and skills do civil servants choose? *Public Administration Issues*, 2018, no. 4, pp. 120–144. Available at: <http://elibrary.ru/item.asp?id=36609959>. EDN: <https://elibrary.ru/yqxpyt>. (In Russ.)
9. Key competencies of a civil servant of the Moscow Government. Retrieved from the official website of Career portal of the Government of Moscow. Available at: <https://hr-talent.mos.ru/questions-and-answers> (accessed 24.12.2022). (In Russ.)
10. Bayazova T.E. Successful professional self-realization in modern conditions of labor market. In: *Modern science in the context of modernization processes: problems, realities, prospects: Collection of scientific articles based on the materials of the VII International research and practical conference, Ufa, January 12, 2022*. Ufa: Obshchestvo s ogranichennoi otvetstvennost'yu «Nauchno-izdatel'skii tsentr "Vestnik nauki"», 2022, pp. 86–92. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47745476&pf=1>. EDN: <https://elibrary.ru/ksetzy>. (In Russ.)
11. Formation of a new generation of officials in the context of digital transformation. Available at: https://zakon.ru/blog/2020/1/17/formirovanie_novogo_pokoleniya_chinovnikov_v_usloviyah_cifrovoj_transformacii (accessed 24.12.2022). (In Russ.)
12. Rossinskiy B.V. The system of public power and integration of cybernetic and synergetic approaches in public administration. *Lex Russica*, 2022, vol. 75, no. 7 (188), pp. 28–39. DOI: <http://doi.org/10.17803/1729-5920.2022.188.7.028-039>. EDN: <https://elibrary.ru/etsmfh>. (In Russ.)
13. Potapova E.G. (Ed.) Digital transformation navigator: Agile approach to public administration: online edition. Moscow: RANKhiGS, 2019, 162 p. Available at: https://www.tadviser.ru/images/2/2d/2_5206608777846981648.pdf (accessed 24.12.2022). (In Russ.)
14. Geokchakyan A.G. Introduction and development of elements of the project management system in the federal government departments of the Russian Federation (on the example of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation). *Contemporary Society and Government*, 2018, no. 3 (17), pp. 235–241. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36511914>. EDN: <https://elibrary.ru/ypezrb>. (In Russ.)
15. Kutsyj N.V. Project office as a tool to improve the efficiency of state and municipal government in the region. In: *Problems of economic growth and sustainable development of territories: proceedings of the II International research and practical Internet conference, Vologda, May 16–18, 2017*. Vologda: Vologodskii nauchnyi tsentr Rossiiskoi akademii nauk, 2017, pp. 272–276. Available at: <https://elibrary.ru/item.asp?id=34884509>. EDN: <https://elibrary.ru/xmsglb>. (In Russ.)
16. Nazyrov A.D., Mak N.I. Management of social-economic growth of region using project management. *Vestnik UGNTU. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya: Ekonomika*, 2021, no. 2 (36), pp. 63–69. DOI: <http://doi.org/10.17122/2541-8904-2021-2-36-63-6>. EDN: <https://elibrary.ru/uadyrc>. (In Russ.)
17. Ekimova N.A. Project management as a factor of economic growth activation in the regions. *Economics, taxes & law*, 2020, vol. 13, no. 3, pp. 112–122. DOI: <http://doi.org/10.26794/1999-849X-2020-13-3-112-122>. EDN: <https://elibrary.ru/atcrpk>. (In Russ.)
18. The head of the Ministry of Telecom and Mass Communications told what "digital heads" should be able to do. *Rossiiskaya gazeta*, 19.02.2020. Available at: <https://rg.ru/2020/02/19/glava-minkomsviazi-rasskazal-cto-dolzhen-umet-cifrovye-rukovoditeli.html> (accessed 24.12.2022). (In Russ.)
19. Civil servant of the new formation, what is he like? *EastRussia*, 07.06.2021. Available at: <https://www.eastrussia.ru/material/gossluzhashchiy-novogo-obraztsa-kakoy-on> (accessed 24.12.2022). (In Russ.)