

ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЛУЖБА: РИСКИ И ВЫЗОВЫ

ИЛЬЯ АНАТОЛЬЕВИЧ ЕМЕЛИН^а

DOI: 10.22394/2070-8378-2022-24-1-6-13

^а Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Аннотация: Настоящий обзор посвящен Гайдаровскому форуму – 2022, информационным партнером которого традиционно выступает журнал «Государственная служба», подробно освещая дискуссии практиков и экспертов. Заметное место на форуме было уделено теме государственной службы – особенностям ее развития на современном этапе, возникающим сложностям и противоречиям, их эффективному преодолению, формированию чиновника будущего и т.д. Этой тематике был посвящен ряд секций. В первый день форума состоялись три такие дискуссии: «Есть ли жизнь на госслужбе?», «Современный руководитель: от компетентности к зрелости» и «Как привлечь и удержать профессионалов на государственной службе: чиновники будущего». Во второй день обсуждение продолжилось на следующих площадках: «Качество государственных данных: к чему пришли и куда двигаться дальше?», «Как сделать госсервисы по-настоящему доступными?» и «Синдром Сноудена» в построении цифрового государства». Перед государственной службой стоят комплексные задачи, для решения которых нужен поиск релевантных подходов. С одной стороны, возникают новые требования к руководителям, потребности гармонизации иерархических отношений путем нахождения баланса интересов, с другой – вызовы в сфере новых технологий, которые сопряжены с угрозами (утечки данных, кибермошенничество и др.), необходимость выработки общих правил и принципов обработки данных, обеспечения доступа к госсервисам для всех категорий граждан (включая пожилых, а также людей с физическими ограничениями). Отмечается расширение взаимодействия бизнеса и государства, открытость для предметного диалога на межведомственном уровне.

Ключевые слова: Гайдаровский форум – 2022, государственное управление, государственная служба, цифровизация, Big Data, компетентностный подход, клиентоцентричность, качество данных

Дата поступления статьи в редакцию: 15 февраля 2022 года.

PUBLIC SERVICE: RISKS AND CHALLENGES

RESEARCH ESSAY

ILYA A. EMELIN^а

^а Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract: The article reviews the Gaidar Forum – 2022 with the traditional information partnership of the journal “Gosudarstvennaya sluzhba” and considers the discussions of practitioners and experts in the field. The forum provided a detailed discussion of the topic of public service – the peculiarities of its development at the present stage, the difficulties and contradictions that arise, the solutions, the formation of the public official of the future, etc. A number of sections were devoted to this topic. On the first day of the forum, three such discussions took place: «Is there life in the civil service?», «The modern leader: from competence to maturity», and «How to attract and retain professionals in the civil service: officials of the future.» During the second day, the discussions continued with the following topics: “The quality of government data: what have we come to and where to go next?”, “How to make government services truly accessible?” and “The Snowden Syndrome in building a digital state.” The public service faces complex challenges, and relevant approaches are required to meet them. There are new requirements for managers, the need to harmonize hierarchical relations through the balance of interests. Issues in the field of new technologies are also complicated (data leaks, cyber-fraud, etc.), there is a need to develop the general rules and principles for data processing, ensuring access to public services for all categories of citizens (including the elderly, people with physical disabilities, etc.). The author notes that there is an increase in the interaction between business and government, as well as openness to substantive dialogue at the interdepartmental level.

Keywords: Gaidar Forum – 2022, public administration, public service, digitalization, Big Data, competence-based approach, client-centricity, data quality

Received: February 15, 2022.

Введение

13–14 января в стенах Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации состоялся Гайдаровский форум – 2022 «Россия и мир: приоритеты», организованный при поддержке Правительства Российской Федерации. В этом году он объединил более 300 ведущих российских и международных экспертов из разных сфер (образования, науки, экономики, бизнеса, здравоохранения и др.). Как и в прошлом году, мероприятие прошло в телевизионном формате. Всего за два дня работы форума было организовано свыше 80 экспертных дискуссий, затрагивающих широкий спектр вопросов (социально-экономическое развитие страны, трансформация системы образования, приоритеты развития строительной отрасли и ЖКХ, переход к «зеленой» экономике, эффективное развитие экспертизы в России, импортозамещение и экспорт, успехи российского рынка, формирование новых моделей управления, цифровизация налогообложения и др.). Заметное место занимала тема государственной службы – особенности ее развития на современном этапе, возникающие сложности и противоречия, их эффективное преодоление, формирование чиновника будущего и т.д.

Этой тематике был посвящен ряд секций. В первый день форума состоялись три такие дискуссии: «Есть ли жизнь на госслужбе?», «Современный руководитель: от компетентности к зрелости» и «Как привлечь и удержать профессионалов на государственной службе: чиновники будущего». Во второй день обсуждение продолжилось на следующих площадках: «Качество государственных данных: к чему пришли и куда двигаться дальше?», «Как сделать госсервисы по-настоящему доступными?» и «“Синдром Сноудена” в построении цифрового государства».

Профессиональные качества руководителя и чиновника будущего

В дискуссии под названием «*Есть ли жизнь на госслужбе?*» приняли участие ведущие эксперты, представители различных министерств, исследовательских центров: Олег Качанов, заместитель министра цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, Николай Любимов, губернатор Рязанской области, Елена Мухтиярова, заместитель министра труда и социальной защиты Российской Федерации, Андрей Сороко, заместитель директора Национального исследовательского центра «Курчатовский институт», Лариса Катышева, директор Центра современных коммуникаций Высшей школы государственного управления РАНХиГС.

В центре внимания оказались комплексные проблемы, связанные с удовлетворением потребностей сотрудников, пребывающих на госслужбе, в рамках сложившейся системы государственного управления. Возможна ли поднастройка этой системы? И если да, то в какой мере? Каково соотношение личного и

публичного пространств в деятельности госслужащего [Пчелинцев, Исаева, 2021. С. 6-25]? Эти и другие вопросы работы на государственной гражданской службе (текучесть кадров, принципы, необходимые для формирования чиновников будущего) обсудили участники встречи.

Лариса Катышева задала общий тон обсуждению, обратив внимание на нехватку свободного времени, необходимость для госслужащего быть постоянно включенным в рабочий процесс, что порой приводит к психологическому «выгоранию» сотрудника: «Есть ли действительно жизнь на госслужбе, когда они видят своих детей по несколько минут в день, когда они всегда на связи и всегда должны ответить? Цифровизация, с одной стороны, – это возможности, но с другой стороны, для людей, которые находятся на службе – это «проклятие», потому что у тебя больше нет своей жизни»¹.

Заместитель министра труда и социальной защиты Российской Федерации *Елена Мухтиярова* отметила, что государственная гражданская служба – относительно молодая по своему кадровому составу (средний возраст – 39 лет), сегодня молодые кадры активно привлекаются на такую работу. В целом для успешной деятельности на госслужбе, по мнению эксперта, важны особые качества: «Госслужба сегодня – это ответственность, команда и служение. В будущем служение останется в любом случае. Культура – это также один из хэштегов будущего, как и, наверное, клиентоцентричность в отношении граждан и бизнеса»². По ее информации, на сегодняшний день в Российской Федерации около одного миллиона госслужащих, из которых 455 тысяч являются федеральными чиновниками, работающими в основном в территориальных органах, порядка 300 тысяч – служащие в регионах и около 200 тысяч – муниципальные служащие. При этом госслужащие – в основном женщины: в центральных аппаратах 60 % женщин, а в территориальных подразделениях – 73 %. Спикер обратила также внимание на то, что текучесть кадров в органах власти выше обычных для других сфер 7 %. В центральных аппаратах текучесть выше 13 %, в территориальных органах – 10 %, в региональных органах власти – около 17 %³.

Заместитель министра цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации *Олег Качанов* подчеркнул важность наличия перспектив на госслужбе, возможностей для повышения квалификации и дальнейшего продвижения. При этом сохраняется значение корпоративной культуры, клиентоориентированности и эффективности: «Важна корпоративная культура, она не равна корпоративной политике. Политика – это то, что записано в правилах, а культура – это то, что фактически реализуется. Культура устанавливается и исходит от уровня руко-

1 <https://gaidarforum.ru/ru/news/3348/>

2 Там же.

3 Там же.

водителя. Эта культура может быть привлекательна, а может быть не очень привлекательна. Если она привлекательна, то так или иначе люди туда идут, стремятся и задерживаются⁴.

Заместитель директора Национального исследовательского центра «Курчатовский институт» *Андрей Сороко* сделал акцент на подборе кадров как важнейшей составляющей эффективной работы на госслужбе в регионах: «Будущее за служением, профессионализмом и стабильностью. Все начинается с подбора персонала. Должны быть единые подходы, единые принципы, тогда можно выстраивать единую корпоративную политику федеральных органов власти. Должен быть единый центр подбора персонала, в каждом регионе должен быть такой центр». Также спикер отметил особую роль наставничества [Борщевский, Калмыков, 2017. С. 551–569] в процессе становления специалиста на госслужбе.

Губернатор Рязанской области *Николай Любимов* выделил главные, по его мнению, факторы успеха на госслужбе: профессионализм, отзывчивость, возможности. Причем нематериальная мотивация, как показывает его опыт, порой оказывается важнее материальных стимулов.

Участники дискуссии пришли к общему согласию, что необходимо стремиться к разумному балансу между материальной и нематериальной заинтересованностью на госслужбе [Калгин, 2020. С. 215–239], что главное – это достижение поставленных целей, выполнение задач и устранение барьеров, которые препятствуют этому.

Дискуссия «*Современный руководитель: от компетентности к зрелости*», модерировал которую декан факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС *Илья Шебураков*, отразила современные тенденции и поиск релевантных решений в области обеспечения устойчивого личностно-профессионального развития современных руководителей. Дефицит эффективных профессионалов рассматривается ее участниками, среди которых – *Олег Николаев*, глава Чувашской Республики, *Максим Ряшин*, глава города Ханты-Мансийска, *Юрий Синягин*, научный руководитель факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ РАНХиГС, – как одна из основных проблем современной системы государственного управления. На фоне новых вызовов и неопределенности выявляется ограниченность компетентностного подхода [Попова, Яковлева, 2014. С. 90–98], в рамках которого не уделяется должного внимания управленческой зрелости.

По словам *Юрия Синягина*, компетентностный подход (далее – КП) [Белолипецкая, 2021. С. 47–51] эффективен в стабильных условиях функционирования. В ситуации неопределенности возможности данного подхода существенно снижаются. Исследователь выделил ключевые составляющие руководителя высокого

ранга: 1) компетенции специалиста (предполагающие ответ на вопрос «Как?»); 2) социально-когнитивные навыки начальника (предполагающие ответ на вопрос «Зачем?»); 3) ценностно-смысловая сфера личности («Ради чего?»). На первый план при этом выступает проблема целостности, объединяющая векторные характеристики личности руководителя и его управленческую зрелость: «Вопрос “Как?”, на который отвечает компетентностный подход, не срабатывает там, где нужно отвечать на другие вопросы: прежде всего “Что делать?”, “Ради чего делать?” и “Зачем делать?”. Ответы на эти вопросы не входят в сферу КП, и это создает еще одну проблему – проблему целостности»⁵.

Обсуждение продолжил глава города Ханты-Мансийска *Максим Ряшин*, который указал на важность наличия базовой системы ценностей у руководителя: «Это человек с очень высоким уровнем самомотивации. Человек, который отождествляет понятие “служение государству” понятию “служение людям”. И человек, который во всей своей деятельности чувствует себя частью общества, который не делит людей на хороших и плохих, а воспринимает общество как единое целое, частью которого он является»⁶. Как и *Андрей Сороко*, спикер придает особое значение передаче опыта через наставничество в процессе приобретения управленческой зрелости: «Человек может быть помещен в ситуацию, когда может очень быстро приобрести опыт. Можно ли искусственно создавать такие модели, когда руководитель достигает состояния зрелости раньше? Думаю, можно, помещая его в определенную среду и формируя институт наставничества»⁷.

Глава Чувашской Республики *Олег Николаев* полагает, что для осуществления главной функции руководителя – принятия решений – необходимо, во-первых, обладать полной информацией, видеть общую картину, во-вторых, соблюдать баланс рисков, выбирать наиболее сбалансированные варианты: «Потому что, как правило, принятие решений влечет за собой ограничения для определенной категории людей, но, с другой стороны, чтобы двигаться вперед, приходится что-то ограничивать. Управленческая зрелость, на мой взгляд, как раз позволяет эти составляющие определить и сбалансировать в одном решении»⁸. Нужен также достаточный жизненный опыт, важно обладать набором компетенций в разных сферах деятельности [Yuryeva, Butov, Malganova, Pratchenko, 2015. P. 482–485], способностью эффективно коммуницировать. Как считает эксперт, управленческая зрелость предполагает наличие навыков проектного менеджмента, цифровой зрелости (цифровых навыков – Digital Skills), знаний в области кадровых технологий, наконец, зрелость оценки.

5 <https://gaidarforum.ru/ru/news/3330/>

6 Там же.

7 Там же.

8 Там же.

4 Там же.

Итоги дискуссии подвел *Илья Шебураков*, выразив общее мнение, что «управленческая зрелость – это про смыслы, ценности и социальную направленность в деятельности руководителя как в бизнесе, так в государственной сфере. Причем, понятие сбалансированности является одним из ключевых при определении управленческой зрелости»⁹, – заключил он.

Прошедшая также в первый день Гайдаровского форума – 2022 дискуссия **«Как привлечь и удержать профессионалов на государственной службе: чиновники будущего»** затронула важные ценностные противоречия, встающие перед современным обществом, проблемы формирования образа будущего общества и государства. Участники, среди которых были Александр Аузан, декан экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, член Наблюдательного совета конкурса «Лидеры России», Олег Николаев, глава Чувашской Республики, и Татьяна Терентьева, заместитель генерального директора по персоналу Госкорпорации «Росатом», попытались переосмыслить ценностные ориентиры развития систем кадровых резервов, человеческого капитала, определить основные качества современного лидера.

Модератор секции *Алексей Комиссаров*, проректор, директор Высшей школы государственного управления РАНХиГС, генеральный директор АНО «Россия – страна возможностей», наметил основные линии обсуждения, выделив три главные составляющие профессионала: 1) профессиональные компетенции; 2) «мягкие» навыки (soft skills); 3) ценности: «Качества, необходимые современному чиновнику, на мой взгляд, — это треугольник из профессиональных компетенций, мягких навыков – без них чиновнику в современном открытом, прозрачном мире невозможно, и третье – это ценности, те качества, которые тяжелее всего измерить, оценить, но которые имеют наибольшую важность для успеха деятельности государственного служащего»¹⁰.

Декан экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова *Александр Аузан* в своем выступлении дал высокую оценку уровню человеческого капитала в нашей стране [Аузан, 2019] и отметил, что общий уровень среды несколько ниже. Большой креативный потенциал, на его взгляд, составляет наше основное конкурентное преимущество, поэтому важно сократить отток профессионалов за рубеж и удержать их на госслужбе. Для развития на фронтире необходимо, по мнению эксперта, поддерживать развитие цифровых экосистем и не бояться сложностей на пути достижения успеха, формировать «культуру неудач»: «Нужны люди, которые не боятся будущего. В ценностных характеристиках это означает следующее. Это низкое избегание неопределенности. Должны прийти люди, которые понимают, что любая новая ситуация дает возможности, даже если она кажется неудачной. Должны прийти люди, которые не боятся делать ошибки и

терпеть поражения, культура неудач – очень важная вещь. Мы очень социально дистанцированное и разорванное общество. Мы свой конкурентный человеческий потенциал колоссально недоиспользуем. Это вторая ценность – социальная ориентация, социальная чувствительность. У прежних элит она плохая»¹¹.

Алексей Комиссаров коснулся вопроса особой значимости ошибок чиновников: «Пока у нас в обществе не будет такого отношения к провалам, к неудачам, вряд ли мы сможем активно двигаться вперед. Как вы смотрите на возможность ошибок у чиновников? Люди очень остро реагируют даже на небольшие проступки госслужащих»¹².

Александр Аузан в своем ответе указал на длинную траекторию развития профессионального лидера и подчеркнул, что «государственная служба – это производительная деятельность, она связана с производством общественных благ. В основе всего лежит долгий взгляд – и у чиновников, и у бизнеса. Ведь многие процессы, решения дают эффекты за пределами пяти-семи лет»¹³.

Глава Чувашской Республики *Олег Николаев* обозначил основные векторы развития кадровой политики в своем регионе. Главный из них – централизация процесса кадрового обеспечения органов исполнительной власти: «Мы нацелены на то, чтобы в течение 2022 года сформировать кадровый резерв республики. Мы исходим из того, что кадровый резерв – это не просто список людей, это и постоянная работа с ними с точки зрения повышения их компетенций в случае, если они будут востребованы на той или иной позиции»¹⁴. По мысли спикера, развитие кадрового потенциала также предполагает кооперацию с бизнесом, корпорациями, проведение различных конкурсов: «Также мы развиваем кадровый потенциал Чувашской Республики. Здесь мы не заикнулись только на потребности органов исполнительной власти. Мы скооперировались с ведущими предприятиями и корпорациями региона, с бизнесом, который занимается рекрутингом, бизнесом в области кадрового обеспечения. При главе администрации создан специальный совет по развитию кадрового потенциала, куда и входят представители всех крупных предприятий»¹⁵. При этом он подчеркнул важность командной работы, проектного подхода, мотивации, вовлеченности, наличия общего интереса у всех участников процесса, открытости и готовности к диалогу: «Следующий важный момент – мотивация людей, их заинтересованность в госслужбе. Нематериальная сторона вопроса – это творческий подход, организация работы по-новому, соответствующая командная работа. И материальная составляющая имеет колоссальное значение, раз в

11 Там же.

12 Там же.

13 Там же.

14 Там же.

15 Там же.

9 Там же.

10 <https://gaidarforum.ru/ru/news/3404/>

ГАЙДАРОВСКИЙ ФОРУМ

квартал сотрудников оценивает специальная комиссия, они премируются из специального фонда»¹⁶. В настоящее время в Чувашской Республике реализуются два больших кадровых конкурса («Управленческая команда» и «Команда молодых лидеров»), а также – вместе с госкорпорацией «Росатом» – проект «Эффективный регион».

Продолжила обсуждение *Татьяна Терентьева*, заместитель генерального директора по персоналу госкорпорации «Росатом», заметив, что партнерство – важнейшая составляющая успеха. Для развития кадровой политики особую актуальность приобретают общие ценности, формирование корпоративной культуры, выстраивание экосистемы, наличие обратной связи, преемственности: «Наиболее частая ошибка, когда ценности пишутся в кабинетах. У нас на выработку ценностей компании ушло более двух лет. В течение года мы выработывали их с руководящим составом, с коллективом. И эта работа была самая серьезная. Мы прошли большой путь от «закрытого министерства» до международной корпорации с передовыми практиками работы с людьми, управленческими технологиями. Мы лидеры по портфелю международных заказов, который сейчас составляет 35 блоков. 2021 год закончили очередным рекордом по выработке – свыше 222,4 млрд кВт.ч часов электроэнергии. Мы развиваем ветроэнергетику, технологии по композитным материалам, в том числе вводим заводы, ставим рекорды по грузоперевозкам по Северному морскому пути. Для этого очень важно последовательно развивать кадровый резерв. Для нас это не просто список людей, а выстроенная система развития, которая формирует ядро коллектива и корпоративную культуру, помогает формировать будущих лидеров, которые и будут реализовывать стратегию развития корпорации». Спикер уточнила: «Для нас, безусловно, важно выстраивание целой экосистемы. При формировании кадрового резерва мы выходим далеко за рамки Госкорпорации: работаем со школами и с вузами. Так мы смогли повысить интерес молодежи к развитию STEM-навыков. Благодаря системной работе наставников, менторов и руководителей наша молодежь становится драйвером развития отрасли: более 80 тысяч молодых специалистов сегодня работает в Росатоме. Именно поэтому в своей стратегии до 2030 года мы говорим о человекоцентричности и ставим это во главу угла. Росатом – это корпорация, где каждый может раскрыть свой потенциал»¹⁷.

В заключение Алексей Комиссаров выразил убежденность в том, что «у нас правильный тренд в части развития человеческого капитала. По данным Глобального рейтинга конкурентоспособности талантов (GTCL), Россия с 2017 года по 2021 год поднялась с 56 на 45 место. И вряд ли такой разговор по компетенциям управленцев и чиновников будущего на Гай-

даровском форуме мог бы состояться 10 лет назад»¹⁸.

Цифровые госуслуги и качество данных

Во второй день Форума состоялась дискуссия на тему: «*Качество государственных данных: к чему пришли и куда двигаться дальше?*». Значительное внимание было уделено проблемам, возникающим при работе с госданными, вопросам повышения их качества и уровня надежности. В работе секции приняли участие Анатолий Дюбанов, директор Департамента развития цифровой экономики Министерства экономического развития Российской Федерации, Виктор Ничипорчук, заместитель министра Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий (МЧС России), Михаил Петров, директор Департамента цифровой трансформации Счетной палаты Российской Федерации, Сергей Сергиенко, советник министра цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации.

Модератор секции *Мария Шклярук*, генеральный директор Центра перспективных управленческих решений, академический директор Центра подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС, выделила три крупные тенденции современного развития: 1) переход к оценке эффективности, основанной на данных, возможность связывать различные данные из разных источников («озеро данных»); 2) создание проактивных государственных сервисов; 3) обмен данными при принятии управленческих решений.

Заместитель министра Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий (МЧС России) *Виктор Ничипорчук* подчеркнул, что качество данных напрямую зависит от их востребованности, и наоборот. Создание «озера данных» непосредственно влияет на конструирование моделей прогнозирования. «А самое главное – запустили инструменты самостоятельной проверки гипотез, тем самым повысили вовлеченность департаментов и управлений внутри МЧС, которые самостоятельно занимаются анализом данных, проверяют их, выдвигают гипотезы, снова проверяют и так далее. Это привело к тому, что с середины прошлого года все больше сотрудников, которые генерируют данные и работают с ними, стали относиться к ним, как к ценности»¹⁹, – добавил спикер.

Директор Департамента цифровой трансформации Счетной палаты Российской Федерации *Михаил Петров* остановился на юридической значимости данных, своевременности предоставления и полноте информации. Аналитические инструменты должны обеспечить проверку потоков данных на предмет различного рода ошибок, для этого нужно разработать единые правила, по которым будет определяться качественный уровень данных.

16 Там же.

17 Там же.

18 Там же.

19 <https://gaidarforum.ru/ru/news/3385/>

Директор Департамента развития цифровой экономики Министерства экономического развития Российской Федерации *Анатолий Дюбанов* перечислил основные характеристики данных: 1) актуальность; 2) полнота; 3) интероперабельность; 4) непротиворечивость; 5) доступность; 6) согласованность, связность. По его мнению, необходимо поддерживать на высоком уровне качество интерфейсов обмена данными, развивать аналитическую систему государственного управления, систему поддержки принятия решений. Эксперт привел пример успешного проведения в 2021 году Всероссийской переписи населения (данные принимались не на бумажных носителях, а при помощи планшетов «Аврора» и системы госуслуг, что значительно повысило скорость обработки полученной информации).

Продолжил дискуссию советник министра цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации *Сергей Сергиенко*, акцентировал внимание на том, что для повышения качества данных следует четко различать, с одной стороны, персонализированные детальные данные, с другой – обезличенные массивные данные. Важно разрабатывать и внедрять механизмы и правила регулярного контроля качества данных, применять «систематические меры (организационные, технические, методические) по улучшению этого качества»²⁰. Перевод госуслуг в онлайн формат позволяет значительно увеличить скорость их оказания, наблюдается взрывной рост их числа. При этом, по мысли спикера, нужно формировать единый, связный массив данных, единую «карту» госданных; успешность работы с данными во многом зависит от внедрения технологий искусственного интеллекта.

В итоге в рамках дискуссии были обозначены пути дальнейшего совершенствования системы государственных данных, основные вызовы, с которыми она сталкивается (сильная агрегация, проведение некорректных процедур обезличивания и др.). Эксперты согласились с тем, что для решения поставленных задач необходимо стремиться к единым договоренностям на уровне межведомственного взаимодействия, находить общие ориентиры развития.

В дискуссии на тему «**Как сделать госсервисы по-настоящему доступными?**» приняли участие *Дмитрий Огуряев*, заместитель министра цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, *Дмитрий Сатин*, основатель компании USABILITYLAB, *Алексей Скляр*, заместитель министра труда и социальной защиты Российской Федерации, *Ольга Скороходова*, заместитель директора по взаимодействию с органами государственной власти Google Россия. Обсуждались различные аспекты взаимодействия между государством и гражданами в сфере оказания электронных услуг, роль госсервисов в этом процессе, их активное внедрение и доступность. Модератор секции *Ксения Ткачева*, директор Центра

подготовки руководителей и команд цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС, напомнила, что к 2023 году Россия должна перейти на электронные формы оказания всех значимых массовых государственных услуг. При этом важно придерживаться принципа клиентоцентричности, добиваться удобства и высокого качества оказания услуг. Основными вызовами в этой сфере остаются цифровое неравенство, дискриминация уязвимых, незащищенных слоев общества (пожилых, людей с физическими ограничениями и серьезными заболеваниями, малоимущих, мигрантов).

Ольга Скороходова обратила внимание на имеющийся большой потенциал цифровизации для экономического развития государства и разработку инклюзивных и общедоступных сервисов: «Цифровизация действительно оказывает вполне конкретные влияния на развитие экономики страны. Потенциал цифровизации сервисов госуслуг способен принести экономике России до 46 млрд. долл. <...> Для нас разработка инклюзивных и общедоступных сервисов очень важна. Если говорить о каких-то конкретных рекомендациях – доступность должна быть среди базовых дизайнов сервиса. При этом нужно понимать, что идеального пользователя не существует. Нужно делать продукт для пользователей, в том числе и с ограниченными способностями»²¹. Как считает эксперт, для того, чтобы усовершенствовать госсервисы, требуется упорядочить имеющуюся информацию, сделать ее доступной для каждого (по дизайну, языку, удобству поиска), учитывать индивидуальные пользовательские навыки и возможности.

Заместитель министра цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации *Дмитрий Огуряев* отметил наличие сложного культурно-исторического наследия и обусловленных этим проблем с клиентоцентричностью (отсутствие обязательных стандартов в этой области). Согласно его точке зрения, однотипность сервисов, понятность навигации позволяют поддерживать единство клиентского опыта. Работа по адаптации государственных сервисов уже ведется: «У нас есть и 14-летние и 100-летние пользователи, которые вполне успешно используют государственные сервисы. Мы берем пример в этом с крупных компаний. Так, например, Сбербанк компания-пионер в этом деле. У них даже есть специальная группа незрячих для тестирования своих сервисов»²². По приведенной информации, Министерство цифрового развития РФ разрабатывает стандарты, формирующиеся по принципу конструктора Lego, что позволяет учитывать требования WCAG (руководящие принципы доступности веб-контента): «С помощью таких простых, казалось бы, шагов мы придем к концу этого года к пониманию того, что такое счастье. Такой план. Мы долго готовили этот прорыв. Еще два года назад мы создали группу

21 <https://gaidarforum.ru/ru/news/3399/>

22 Там же.

20 Там же.

ГАЙДАРОВСКИЙ ФОРУМ

тестируемых, которая указала нам на слабые места госсервисов. И, я думаю, к середине этого года мы будем иметь уже предварительные результаты, которые будут не стыдно показать»²³.

Заместитель министра труда и социальной защиты Российской Федерации *Алексей Скляр* указал на то, что в современных условиях актуальное значение приобретают проактивное предоставление услуг (ориентированное на реальную жизненную ситуацию клиента), визуализация и обеспечение целевой модели оказания услуг. Он также сделал акцент на необходимости сбалансированной системы мер социальной поддержки, создания целого спектра услуг.

Дмитрий Сатин подчеркнул важность соблюдения прав людей с ограниченными возможностями. Он заострил проблему доступности (accessibility) на примере использования финансовых сервисов незрячими людьми – рекомендательные стандарты предусматривают такую возможность. Согласно мнению основателя компании USABILITYLAB, требуется бережный подход к коммуникации с клиентами, соблюдение принципа клиентоцентричности – оценка базовой доступности сервисов, их тестирование должны проводиться с привлечением пожилых, людей с физическими ограничениями и др.

Спикеры пришли к пониманию необходимости поиска совместных решений указанных проблем с помощью поднятия общего уровня цифровой и финансовой грамотности, увеличения количества совместных проектов, аудита новых цифровых приложений, повышения доступности и качества госсервисов. На фоне новых глобальных вызовов ясно обозначился широкий горизонт возможностей для взаимодействия государства и бизнеса в этой области.

Участники секции «*"Синдром Сноудена" в построении цифрового государства*» обсудили сложные и с теоретической, и с практической точек зрения проблемы соотношения приватности и публичности в эпоху цифровых технологий, защищенности персональных данных и принципов открытого общества, его интересов. Какие меры в сфере кибербезопасности предпринимает государство и как защищать личные данные гражданина от внутренних и внешних угроз утечки информации, – эти вопросы сформировали повестку дискуссии, модератором которой стал *Дмитрий Самарцев*, директор BIZONE. Он особо отметил важность эффективного взаимодействия государства, граждан и бизнеса в условиях пандемии, когда возникло большое количество новых цифровых сервисов и увеличился объем данных, собираемых цифровыми платформами. Но где проходит граница между приватностью гражданина и интересами государства?

На этот вопрос было предложено ответить экспертам – *Александру Хинштейну*, председателю комитета Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации по информационной политике, инфор-

мационным технологиям и связи, и *Анне Серебряниковой*, президенту Ассоциации больших данных (АБД).

Александр Хинштейн выразил убеждение в том, что далеко не все данные можно «превращать в товар». Он придерживается однозначной позиции, согласно которой работать, например, с биометрическими данными – прерогатива государства, поскольку только оно должно администрировать Единую биометрическую систему и обеспечить полную их неприкосновенность и конфиденциальность. Спикер отметил при этом, что саморегулирование не должно подменять собой государственный надзор: «Мы считаем, что до тех пор, пока не будет полной и достоверной убежденности у всех нас в том, что обработанные, анонимизированные данные невозможно потом вернуть назад, обратно деанонимизировать – до этого момента ни о какой передаче больших данных разговора идти не может»²⁴. Председатель комитета Государственной Думы по информационной политике, информационным технологиям и связи добавил, что необходимо обратить особое внимание на защищенность механизмов обработки персональных данных, ведь основными угрозами в этой сфере выступают проблемы киберпреступности (кибермошенничество, похищение данных, их утечка, нарушение цифровых прав граждан): около 27 % от зарегистрированных на сегодняшний день преступлений совершены именно с использованием информационных технологий и похищенных данных, причем 79 % утечек спровоцированы внутренними нарушениями²⁵.

Анна Серебряникова считает, что «синдром Сноудена» «частично необходимо лечить», ведь 42 % россиян полагают, что данные в принципе невозможно сохранить в безопасности, а 26 % респондентов уверены, что государство собирает данные, чтобы взять людей под контроль²⁶. Она подчеркнула важность принятия практических шагов по созданию доступных библиотек качественных данных для того, чтобы граждане могли осознанно распоряжаться своими данными (положительным примером в этой связи может служить опыт работы интернет-портала «Госуслуги»). По мнению спикера, контроль в области Big Data не имеет негативной коннотации, раскрываемость киберпреступлений осуществляется при помощи «цифрового следа». Однако озабоченность вызывает недостаточная информированность граждан по теме больших данных (так, персональные данные часто неправильно объединяют с обезличенными данными). Также несколько устарело законодательство в этой сфере – как считает эксперт, требуется сокращение избыточного количества информированных согласий в рамках различных процедур. В этом плане правоприменительную практику следует «скорректировать».

Эксперты сошлись во мнении, что в первую оче-

24 <https://gaidarforum.ru/ru/news/3401/>

25 Там же.

26 Там же.

23 Там же.

редь необходимо снижение рисков (так, обезличенные данные не должны превращаться в персональные, поскольку обезличенность данных повышает уровень их защищенности). Среди приоритетных задач – повышение уровня цифровой грамотности населения, дальнейшее развитие диалога бизнеса и государства, учет прорывного развития цифровых технологий во всех сферах жизни, сохранение принципа прозрачности при принятии решений.

Заключение

Таким образом, Гайдаровский форум – 2022 представил возможность для обстоятельного обмена мнениями по ряду актуальных тем, и в том числе по теме государственной службы. Развитие государственной службы, достижение ею целей, стоящих перед обществом сегодня, создание перспективы и образа будущего требуют решения комплексных задач и

релевантных подходов. Необходимы развитие кадрового потенциала, гармонизация иерархических отношений, нахождение баланса интересов. Не меньшего внимания требуют вызовы в сфере новых технологий и возможные угрозы, потребность в выработке общих правил и принципов обработки данных, обеспечение доступа к госсервисам для всех категорий граждан, включая пожилых, а также людей с физическими ограничениями. Отмечается расширение взаимодействия бизнеса и государства, открытость для предметного диалога на межведомственном уровне. Наконец, задача формирования культуры чиновника будущего, обладающего определенными ценностями, – во многом определяющая для создания образа будущего государства и общества в целом. Это одна из приоритетных задач наряду с устойчивым социально-экономическим ростом и формированием безопасного онлайн-пространства.

Литература

Аузан А.А. Цифровая экономика: фактор человеческого капитала. Юбилейный доклад. МГУ, 2019. www.econ.msu.ru/News.20190923192724_8446/

Белолипецкая А.Е. Компетентностный инструментарий управления персоналом органов публичного управления. *Естественно-гуманитарные исследования*. 2021. № 1. С. 47–51.

Борщевский Г.А., Калмыков Н.Н. Современные приоритеты профессионального развития государственных гражданских служащих. *Ars Administrandi*. 2017. Т. 9. № 4. С. 550–569. DOI: 10.17072/2218-9173-2017-4-550-569

Калгин А.С. Источники и последствия наличия мотивации к государственной службе (Public Service Motivation): обзор

исследовательской области. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2020. № 2. С. 215–239.

Попова Е.П., Яковлева Т.К. Компетентностный подход к проблеме эффективности деятельности руководителя. *Вопросы управления*. 2014. № 5 (30). С. 89–98.

Пчелинцев С.В., Исаева Н.М. Оптимизация денежного содержания и социальных гарантий гражданских служащих. *Государственная служба*. 2021. № 5. С. 6–25.

Yuryeva O.V., Butov G.N., Malganova I.G., Pratchenko O.V. Professionalism of civil servants as the factor of public administration efficiency growth. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015. Vol. 6. No. 1. P. 481–485. In English

References

Auzan A.A. Digital economy: factor of human capital. Anniversary report. Moscow State University, 2019. www.econ.msu.ru/News.20190923192724_8446/. In Russian

Belolipetskaya A.E. Competence-based instruments to manage personnel in public administration bodies. *Yestestvenno-gumantarnyye issledovaniya*. 2021. No. 1. P. 47–51. In Russian

Borshchevsky G.A., Kalmykov N.N. Priorities for professional development of civil servants. *Ars Administrandi*. 2017. Vol. 9. No. 4. P. 550–569. DOI: 10.17072/2218-9173-2017-4-550-569. In Russian

Kalgin A.S. Sources and consequences of motivation for public service (Public Service Motivation): a review of the research area. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*. 2020. No. 2. P. 215–239. In Russian

Pchelintsev S.V., Isaeva N.M. Optimizing the monetary compensation and social guarantees of civil servants. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2021. No. 5. P. 6–25. In Russian

Popova E.P., Yakovleva T.K. Competence approach to management efficiency problem. *Voprosy upravleniya*. 2014. No. 5 (30). P. 89–98. In Russian

Информация об авторе:

ИЛЬЯ АНАТОЛЬЕВИЧ ЕМЕЛИН, кандидат филологических наук, научный редактор журнала «Государственная служба». Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: ia.emelin@igsu.ru

Ссылка для цитирования:

Емелин И.А. Государственная служба: риски и вызовы. *Государственная служба*. 2022. № 1. С. 6–13.

Information about the author:

ILYA A. EMELIN, Candidate of Sci. (Philology), Scientific editor of the journal “Gosudarstvennaya sluzhba” Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: ia.emelin@igsu.ru

For citation:

Emelin I.A. Public service: risks and challenges. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2022. No. 1. P. 6–13.