

УДК 331

JEL J00

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В УСЛОВИЯХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ¹

Кравец Максим Александрович¹, канд. физ.-мат. наук, д-р экон. наук, доц.

Емельянова Ольга Яковлевна², канд. пед. наук, доц.

Шершень Инга Владимировна³, канд. экон. наук, доц.

¹ Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж, Россия, 394018; e-mail: share_kra@mail.ru

² Воронежский государственный педагогический университет, ул. Ленина, 86, Воронеж, Россия, 394043; e-mail: olga-emel@rambler.ru

³ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Воронежский филиал), Московский пр., 143, Воронеж, Россия, 394005; e-mail: inga_shershen@mail.ru

Предмет: трудовая деятельность государственных служащих претерпевает существенные изменения, обусловленные как внутренним стремлением руководства повысить эффективность государственной службы, так и внешними факторами, некоторые из которых демонстрируют высокую скорость изменений. Быстрые технологические и социально-экономические изменения создают адаптационные проблемы государственной службы, в том числе проблемы профессиональной адаптации государственных служащих, профессиональные знания и навыки которых должны соответствовать новым условиям трудовой деятельности. *Цель:* анализ проблем профессиональной адаптации государственных служащих в условиях технологических и социально-экономических изменений. *Дизайн исследования:* проведен теоретический анализ важнейших внешних факторов, воздействующих на трудовую деятельность государственных служащих. На основе теоретического анализа уточнены возможные направления профессионального развития государственных служащих. Проведена

¹ Исследование проводится при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (проект № 20-010-00237).

экспертная оценка значимости направлений профессионального развития, выделены ключевые направления. Оценка значимости проводилась по десятибалльной шкале, степень согласованности мнений экспертов учтена по коэффициенту вариации. *Результаты:* определены ключевые направления профессионального развития государственных служащих, в том числе включающие новые компетенции, необходимые с учетом технологических и социально-экономических изменений. Мнения экспертов по ключевым направлениям согласованы, коэффициент вариации по наиболее важным направлениям не превышает 20%. Идентифицированы проблемы профессиональной адаптации государственных служащих, систематизирован опыт специализированных цифровых платформ, необходимых для формирования новых компетенций государственных служащих в условиях быстрых изменений.

Ключевые слова: профессиональная адаптация, государственный служащий, экспертный метод.

DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2022/10/95-106

Введение

Государственная система управления функционирует сегодня в условиях масштабных технологических и социально-экономических изменений, что определяет необходимость совершенствования как механизма государственного управления, так и адаптации государственных служащих. Среди ключевых долгосрочных технологических трендов, характерных для системы государственной службы, можно выделить фактор цифровизации [3, 4, 11], а также необходимость развития применения управленческих технологий и инструментов, характерных в большей степени для гибких структур, например, инструментов проектного, стейкхолдерского менеджмента [7, 10]. Расширение применения цифровых систем и технологий – это глобальный тренд, характерный не только для сферы государственных услуг, но здесь он имеет огромный потенциал роста.

Так, согласно отчету Европейской комиссии, – цель текущего десятилетия заключается в том, чтобы все ключевые государственные услуги были доступны онлайн в странах Европейского союза к 2030 г.². Такая цель ставится, несмотря на существенную неравномерность в развитии цифровизации внутри Евросоюза. Направление движения в цифровизации государственных услуг стран Евросоюза определяется системой пяти показателей. Показатель «электронное правительство» – доля всех пользователей интернет, которые использовали сеть для взаимодействия с государственными органами за последние двенадцать месяцев. Он существенно отличается от ранее использовавшегося, а также применяемого в ряде других стран. Показатель «заполненные формы» измеряет степень, в которой дан-

² Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. European Commission. Доступно: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-economy-and-society-index-desi-2022>.

ные, которые уже известны, предварительно заполняются, представляются пользователю. Показатель «цифровые услуги для граждан» – степень, в которой услуги предоставляются онлайн. Показатель «цифровые услуги для бизнеса» – степень предоставления информационных, транзакционных государственных услуг онлайн для бизнеса. Показатель «открытые данные» – многокомпонентный, он характеризующий политику в отношении открытости данных, их влияние, организацию государственных порталов, качество информации. К 2022 г. в среднем по Евросоюзу достигнуты достаточно высокие уровни перечисленных выше показателей: показатель «электронное правительство» составляет 65%; показатель «заполненные формы» – 64%; показатель «цифровые услуги для граждан» – 75%; показатель «цифровые услуги для бизнеса» – 82%; показатель «открытые данные» – 81%.

Стратегические цели цифровизации отечественной государственной службы определяют необходимость достижения уровня «цифровой зрелости» и «увеличения доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде, до 95%»³. Развернутое проектное решение в отношении развития информационно-коммуникационных технологий отображено в проекте «Цифровое государственное управление»⁴. Согласно зафиксированным в проекте срокам кардинальное изменение в уровне и качестве использования цифровых технологий государственного управления должно быть достигнуто уже к 2024 г. Технологически такие сроки вполне достижимы с учетом традиционных сроков развертывания и интеграции информационно-коммуникационных систем. Однако с точки зрения профессиональной адаптации определенная возрастная категория служащих может представлять проблему. Так, в распределении госслужащих по возрасту на 2019 г. в возрасте 50 и более лет находится 20,7% служащих, из них 4% в возрасте 60 и более лет⁵.

Существенное влияние на деятельность государственной службы и трудовую деятельность государственных служащих оказывают масштабные изменения, происходящие в отечественной экономике, ее структуре, логистических цепочках, в трудовых отношениях, связанных, в том числе с развитием дистанционного труда, увеличением числа самозанятых [8, 9, 13]. Из работы Нидхэм К., Мэнган К. можно выделить ряд общих изменений в трудовой деятельности государственных служащих, которые могут быть также отнесены и к российской службе: усиление обратной связи с гражданами, их вовлеченность в процессы улучшения качества государственных

³ Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». Доступно: <http://kremlin.ru/events/president/news/63728>.

⁴ Федеральный проект «Цифровое государственное управление» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Доступно: https://digital.gov.ru/uploaded/files/pasport-federalnogo-proekta-tsifrovoe-gosudarstvennoe-upravlenie.pdf?utm_referrer=https%3a%2f%2fwww.google.ru%2f.

⁵ Федеральная служба государственной статистики. Состав работников, замещающих государственные (муниципальные) должности и должности государственной гражданской (муниципальной) службы, по полу, возрасту, стажу работы, образованию. Доступно: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13289>.

услуг; развитие предпринимательской роли муниципальных служащих; сменяемость работы служащего, карьера которого теперь должна развиваться сквозь секторы и службы; ориентация служащего на гибкость и поддержку, а не на контроль и закрытость [16].

Целью исследования является анализ проблем профессиональной адаптации государственных служащих в условиях технологических и социально-экономических изменений.

Методы и результаты исследования

В качестве базы модели исследования актуальных направлений профессиональной адаптации государственных служащих мы взяли приоритетные направления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации⁶. Однако их необходимо уточнить с точки зрения ряда быстроизменяющихся внешних условий, необходимых навыков, которые входят в трудовую деятельность государственного служащего уже сегодня. Идентификация важных, новых аспектов трудовой деятельности и необходимых для этого знаний, навыков может иметь ключевое значение в адаптации молодых специалистов, которые впервые поступают на государственную службу. Система обучения которых обладает некоторой инерционностью, запаздывает с необходимыми изменениями в программах обучения.

В начальной схеме профессионального развития государственных гражданских служащих стратегическое планирование и проектный менеджмент рассматриваются как единое направление. Однако в теории и практике коммерческих компаний это разные области менеджмента. Навыки проектного управления необходимо объединить с компетенциями государственного служащего будущего [2, 6, 12, 14], имеющими некоторую общность в модулях подготовки. В таком случае новое направление будет иметь название «проектный, креативный и инновационный менеджмент», отделяясь от стратегического планирования. Также незначительным изменениям подверглись некоторые названия направлений, где учтены современные аспекты государственного управления.

В таблице 1 приведены результаты опроса 54 государственных служащих в отношении их представления о значимости направлений профессионального развития государственных служащих, которые учитывают экспертные мнения о текущем состоянии навыков государственных служащих, происходящих изменениях. Направления ранжированы на основе средних значений балльных оценок экспертов, которые использовали десятибалльную шкалу. Мнения экспертов по большинству направлений профессионального развития согласованы, коэффициент вариации составляет менее 20%. В двух случаях, а именно в отношении национальной политики и противодействия коррупции, разброс мнений несколько больше. Его можно охарак-

⁶ Приоритетные направления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации. Доступно: <https://edu.gossluzhba.gov.ru/priority-directions>.

теризовать как значительный, коэффициент вариации составляет 20,5%. Однако он не превышает критического значения.

Все направления признаны как важные, их оценка превысила уровень шести баллов. В категорию высокой значимости, оценка которых близка к девяти баллам или превысила данное значение, попали направления, обоснование которых изначально задано вектором технологических и социально-экономических изменений. К таковым относятся: цифровые технологии в государственном управлении (9,23 балла); коммуникации и механизмы взаимодействия с гражданами и другими заинтересованными лицами (9,02 балла); проектный, креативный, инновационный менеджмент (8,81 балла).

Таблица 1

Экспертное ранжирование направлений профессионального развития государственных служащих

Ранг	Наименование направления профессионального развития	Данные экспертной оценки		
		Среднее значение, баллы	Среднеквадратическое отклонение, баллы	Коэффициент вариации, %
1	Формирование цифрового общества и внедрение цифровых технологий в государственном управлении	9,23	0,51	5,5
2	Развитие коммуникации, механизмов взаимодействия государственных органов с гражданами и другими заинтересованными лицами	9,02	0,69	7,6
3	Развитие личной эффективности гражданских служащих	8,91	0,86	9,7
4	Проектный, креативный, инновационный менеджмент	8,81	0,65	7,4
5	Стратегическое планирование	8,60	0,91	10,6
6	Обеспечение обороны и безопасности Российской Федерации	8,53	1,01	11,8
7	Бюджетные процессы и закупочные процедуры для государственных и муниципальных нужд	8,38	1,10	13,1
8	Подходы в работе контрольно-надзорных органов в эпоху цифровой экономики	8,26	0,90	10,9
9	Противодействие коррупции	7,94	1,63	20,5
10	Реализация национальной политики	7,89	1,62	20,5
11	Развитие нормотворческой деятельности в органах власти	7,26	1,06	14,6
12	Международная интеграция и экономическое сотрудничество	7,19	0,90	12,5

Профессиональная адаптация государственных служащих как первичная, так и вторичная обязательно должны учитывать быстроменяющиеся трудовые условия труда, необходимость обучения новым компетенциям. В

отношении новых компетенций, демонстрирующих высокую скорость изменений, в особенности это касается цифровых компетенций, необходимо создавать систему непрерывного профессионального обучения. Такую систему можно построить, исходя из принципов: системности, перспективности, целесообразности, прогрессивности, оперативности, согласованности, научности, развития, заинтересованности, оценки, поддержки [5]. Профессиональное обучение в этом случае «рассматривается не только и не столько как переобучение работников в связи со старением их квалификации, сколько как планируемый на основе прогнозов развития средств производства процесс систематического повышения квалификации и перехода к наиболее сложной, многопрофильной, профессиональной деятельности» [5]. В категорию высокой значимости также попали несколько традиционных, медленно меняющихся направлений профессионального развития государственных служащих, которым всегда уделяется достаточное внимание: обеспечение обороны и безопасности (8,53 балла); стратегическое планирование (8,60 балла); личная эффективность (8,91 балла). В отношении данных аспектов трудовой деятельности не должно возникнуть проблем с первичной профессиональной адаптацией молодых сотрудников государственной службы. Остальные традиционные направления профессионального развития отнесены экспертами к категории «важных», скорость и предсказуемость изменений данных аспектов трудовой деятельности относительно невысока. Однако, учитывая комплексность воздействия технологических и социально-экономических изменений на трудовую деятельность государственных служащих, можно прогнозировать и здесь рост адаптационных проблем.

Происходящие технологические, социальные и экономические изменения обуславливают не только необходимость развития ряда компетенций государственного служащего, но должны привести к трансформации процессов трудовой деятельности и условий труда. В отношении условий труда можно согласиться с авторами, которые отмечают необходимость «размещения руководителей в общем помещении с остальными сотрудниками; организацию креативного, гибкого рабочего пространства; большого разнообразия публичных мест для спонтанных коммуникаций; демонстрации текущих процессов и достижений разных команд в общих пространствах; размещения сотрудников нескольких ведомств в едином здании; публичного доступа к заранее определенным пространствам внутри офиса» [1]. Результативное изменение компетенций, в особенности цифровых, требует внедрения новых практик в обучение государственного служащего. Передовой зарубежный опыт государственного управления хотя и не стал полностью институциональной практикой, демонстрирует широкое применение неформального электронного обучения. Данный вид обучения ориентирован на открытые образовательные ресурсы, совместную разработку и использование учебных и практических материалов. Неформальное обучение, дополняя формальное, обладает большей гибкостью, лучшей реакцией

на изменения в трудовой деятельности государственного служащего. Для его организации необходимы новые гибкие инструменты, к таким можно отнести платформы для коллаборации: GovLoop; NovaGob [15]. GovLoop – это информационно-коммуникационная система, возникшая в США. Она ориентирована на обмен знаниями, сотрудничества государственных служащих, научных сотрудников. Организует пространство для дискуссий, рабочих групп, наполнения мультимедийного контента. NovaGod – средство взаимодействия государственных служащих, консультантов, ученых и других заинтересованных профессионалов, преимущественно из Испании и Латинской Америки. В рамках платформенного взаимодействия ориентация идет по группам участия. В системе сегодня созданы следующие группы: лучшие книги; награды; теория и практика общественных инноваций; открытое правительство; ежегодная конференция; умный город и менеджмент; социальные сети для государственного сектора; государственные закупки; прозрачность государственной службы. Опыт данных платформ может быть применен для создания отечественных инструментов взаимодействия.

Заключение

В трудовой деятельности государственных служащих происходят существенные изменения, необходимость которых частично распознана системой государственного управления и отображена в соответствующих указах, программах и проектах, приоритетных направлениях профессионального развития государственных служащих, справочнике квалификационных требований, описаниях процедур государственных услуг. Однако высокая скорость и масштабы изменений определяют необходимость комплексной реакции на них, применение технологий проактивного менеджмента. Современное состояние реагирования можно охарактеризовать как запаздывающее, в том числе и за счет устаревших требований к профессиональным компетенциям отдельных категорий государственных служащих.

Анализ результатов экспертного опроса в отношении перспективных профессиональных направлений развития и соответствующих профессиональных навыков государственных служащих позволяет сделать вывод о необходимости существенной корректировки направлений профессионального развития, учитывающего креативную, коммуникационную, инновационную компетенции. Фокус изменений связан с новыми аспектами трудовой деятельности, в том числе цифровыми технологиями системы государственного управления. Экспертные оценки в достаточной степени согласованы. В отношении наиболее важных, ключевых направлений профессионального развития коэффициент вариации не превышает 20%, а по первым четырем направлениям его значение составляет менее 10%.

Наибольшие проблемы адаптации к изменяющимся трудовым условиям могут возникнуть в двух группах сотрудников. Во-первых, среди молодых сотрудников, впервые нанимаемых на государственную службу, поскольку инерционность системы высшего образования плохо справляется

с быстрыми изменениями, к которым, несомненно, относятся постоянно меняющиеся цифровые технологии. Во-вторых, в категории возрастных сотрудников государственной службы, которым трудно адаптироваться не только к информационно-коммуникационными, но и другим новым технологиям управления, изменениям в организации труда. Одним из сдерживающих факторов успешной адаптации государственных служащих может стать гипертрофированная бюрократическая компонента культуры и малое значение ее адхократической составляющей. Также возникнет вопрос о сочетании ценностей, связанных с инновациями, развитием и освоением новых знаний, с существующей системой стимулирования, предпочтительным стилем лидерства, приоритетами в исполнении бюрократических правил и процедур.

Список источников

1. Байтеряков С.В., Барышникова А.В., Копыток В.К., Филиппова А., Шубина Д.О. *Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые изменения*. Москва, Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управленческих решений, 2021. 118 с.
2. Васильева Е.В. Аналитика и человеко-ориентированный дизайн в управлении интеллектуальным ресурсом государственной службы // *Социально-трудовые исследования*, 2020, по. 1 (38), с. 98-113.
3. Вахитов Д.Р., Кабиров А.В. Цифровое пространство как платформа реализации государственной политики в научно-технической сфере // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2022, по. 1, с. 158-169.
4. Добробаба М.Б. О перспективах цифровой трансформации государственной (муниципальной) службы // *Юридический вестник Кубанского государственного университета*, 2018, по. 4, с. 54-60.
5. Желнина Е.В. Современные принципы разработки системы непрерывного обучения персонала организации // *Государственное управление. Электронный вестник*, 2008, по. 15, с. 4.
6. Иванова Т.Б. Креативность в государственном управлении (по документам столетней истории финансовых органов Волгоградской области) // *Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Политология и социология*, 2019, по. 1, с. 34-39.
7. Исенова Г.К. Проектный менеджмент – ключевая компетенция государственных служащих XXI века // *Государственное управление и государственная служба*, 2017, по. 1(60), с. 166-170.
8. Кравец М.А., Емельянова О.Я., Шершень И.В. Устранение дисбаланса в системе удаленных работников // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2021, по. 11, с. 76-83.
9. Лякин А.Н. Кризис 2022–...: потенциальные масштабы и ожидаемые следствия // *Российский экономический журнал*, 2022, по. 3, с. 4-24.
10. Марача В.Г., Красникова Т.С. Роль сетевых сообществ в стратегическом развитии городов и регионов // *Региональная экономика. Юг России*, 2019, по. 1 (7), с. 66-78.
11. Матвеев А.А. Трансформация гражданской службы в цифровую эпоху // *Кадровик*, 2019, по. 11, с. 25-31.
12. Провоторова Н.В. Профессиональная подготовка будущих специалистов сферы государственного управления к деятельности в условиях инновационного государственного управления // *Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика*, 2022, по. 1 (22), с. 90-94.
13. Романова О.А., Сиротин Д.В. Базовые отрасли промышленных регионов России: образ будущего // *Journal of New Economy*, 2022, по. 2, с. 9-28.
14. Чепухалина М.А. Ключевые компетенции государственного служащего будущего (коллективный портрет госслужащего нового времени) // *Иннова-*

ции и инвестиции, 2022, no. 1, с. 60-64.

15. Criado J.I., Herranz C., Villodre J. *Informal Virtual Learning in the Public Sector: Educating Public Servants in Digital Social Innovation Environments. The Palgrave Handbook of the Public servant.* Cham, Switzerland, Palgrave Macmillan, 2021, pp. 1095-1112.

16. Needham C., Mangan C. *The 21 century public servant.* Birmingham, University of Birmingham, 2014. 24 p. Доступно: <https://21stcenturypublicservant.files.wordpress.com/2014/09/21-century-report-281014.pdf> (дата обращения: 29.09.22).

PROFESSIONAL ADAPTATION OF PUBLIC SERVANTS IN THE CONDITIONS OF TECHNOLOGICAL AND SOCIO-ECONOMIC CHANGES

Kravets Maxim Aleksandrovich¹, Cand. Sci. (Phys.-Math.), Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

Yemelyanova Olga Yakovlevna², Cand. Sci. (Ped.), Assoc. Prof.

Shershen Inga Vladimirovna³, Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

¹ Voronezh State University, University Sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: share_kra@mail.ru

² Voronezh State Pedagogical University, Lenina st., 86, Voronezh, Russia, 394043; e-mail: olga-emel@rambler.ru

³ Voronezh branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moskovsky pr-t, 143, Voronezh, Russia, 394005; e-mail: inga_shershen@mail.ru

Importance: the labor activity of public servants is undergoing significant changes due to both the internal desire of the leadership to improve the efficiency of public service, and external factors, some of which demonstrate a high rate of change. Rapid technological and socio-economic changes create adaptive problems of the public service, including the problems of professional adaptation of public servants, whose professional knowledge and skills must meet the new working conditions. *Purpose:* to analyze the problems of professional adaptation of public servants in the conditions of technological and socio-economic changes. *Research design:* a theoretical analysis of the most important external factors affecting the labor activity of public servants was carried out. On the basis of theoretical analysis, the possible directions of professional development of public servants are clarified. An expert assessment of the importance of professional development directions was carried out, key directions were identified. The assessment of significance was carried out on a ten-point scale, the degree of consistency of expert opinions was taken into account by the coefficient of variation. *Results:* key areas of professional development of civil servants have been identified, including those that include new competencies necessary taking into account technological and socio-economic changes. Expert opinions on key areas are agreed, the coefficient of variation in the most important areas does not exceed 20%. The problems of professional adaptation of public servants are identified, the experience of specialized digital platforms necessary for the formation of new competencies of public servants in conditions of rapid changes is systematized.

Keywords: professional adaptation, public servant, expert method.

References

1. Bajteryakov S.V., Baryshnikova A.V., Kopytok V.K., Filippova A., Shubina D.O. *Kadrovaya politika na gossluzhbe: tekushchie problemy i neobhodimye izmeneniya* [Personnel policy in the public service: current problems and necessary changes]. Moscow, Accounts Chamber of the Russian Federation, Center for Advanced Governance, 2021. 118 p. (In Russ.)
2. Vasil'eva E.V. Analitika i cheloveko-orientirovannyj dizajn v upravlenii intellektual'nym resursom gosudarstvennoj sluzhby [Analytics and human-oriented design in management intellectual resources of public service]. *Social'no-trudovye issledovaniya*, 2020, no. 1 (38), pp. 98-113. (In Russ.)
3. Vahitov D.R., Kabirov A.V. Cifrovoe prostranstvo kak platforma realizacii gosudarstvennoj politiki v nauchno-tehnicheskoy sfere [Digital space as a platform for the implementation of state policy in the sphere of science and technology]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2022, no. 1, pp. 158-169. (In Russ.)
4. Dobrobaba M.B. O perspektivah cifrovoy transformacii gosudarstvennoj (municipal'noj) sluzhby [About the prospects of digital transformation public (municipal) service]. *Yuridicheskij vestnik Kubanskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2018, no. 4, pp. 54-60. (In Russ.)
5. ZHel'nina E.V. Sovremennye principy razrabotki sistemy nepreryvnogo obucheniya personala organizacii [Modern principles of developing a system of continuous training of the organization's personnel]. *Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyj vestnik*, 2008, no. 15, pp. 4. (In Russ.)
6. Ivanova T.B. Kreativnost' v gosudarstvennom upravlenii (po dokumentam stoletnej istorii finansovyh organov Volgogradskoj oblasti) [Creativity in public administration (on the documents of century history of financial authorities of the Volgograd region)]. *Nauchnyj vestnik Volgogradskogo filiala RANHiGS. Seriya: Politologiya i sociologiya*, 2019, no. 1, pp. 34-39. (In Russ.)
7. Isenova G.K. Proektnyj menedzhment – klyuchevaya kompetenciya gosudarstvennyh sluzhashchih XXI veka [Project management is a key competence of civil servants of the XXI century]. *Gosudarstvennoe upravlenie i gosudarstvennaya sluzhba*, 2017, no. 1(60), pp. 166-170. (In Russ.)
8. Kravets M.A., Emel'yanova O.Ya., Shershen' I.V. Ustranenie disbalansa v sisteme udalennyh rabotnikov [Elimination of the imbalance in the system of adaptation of remote workers]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya*, 2021, no. 11, pp. 76-83. (In Russ.)
9. Lyakin A.N. Krizis 2022–...: potentsial'nye masshtaby i ozhidaemye sledstviya [Crisis 2022–...: potential scope and expected consequences]. *Rossijskij ekonomicheskij zhurnal*, 2022, no. 3, pp. 4-24. (In Russ.)
10. Maracha V.G., Krasnikova T.S. Rol' setevyh soobshchestv v strategicheskom razvitii gorodov i regionov [The role of network communities in the strategic development of cities and regions]. *Regional'naya ekonomika. Yug Rossii*, 2019, no. 1 (7), pp. 66-78. (In Russ.)
11. Matveev A.A. Transformaciya grazhdanskoj sluzhby v cifrovuyu epohu [Transformation of the civil service in the digital age]. *Kadrovik*, 2019, no. 11, pp. 25-31. (In Russ.)
12. Provotorova N.V. Professional'naya podgotovka budushchih specialistov sfery gosudarstvennogo upravleniya k deyatelnosti v usloviyah innovacionnogo gosudarstvennogo upravleniya [Professional training of future specialist in public administration as a psychological and pedagogic problem]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Filosofiya. Psihologiya. Pedagogika*, 2022, no. 1 (22), pp. 90-94. (In Russ.)
13. Romanova O.A., Sirotin D.V. Bazovye otrasli promyshlennyh regionov Rossii: obraz budushchego [Basic industries of Russia's industrial regions: The image of the future]. *Journal of New Economy*, 2022, no. 2, pp. 9-28. (In Russ.)
14. Chepuhalina M.A. Klyuchevye kompetencii gosudarstvennogo sluzhashchego budushchego (kollektivnyj portret gossluzhashchego novogo vremeni) [Key competencies of a public servant of the future (collective portrait of a public servant of the new time)]. *Innovacii i*

investicii, 2022, no. 1, pp. 60-64. (In Russ.)

15. Criado J.I., Herranz C., Villodre J. *Informal Virtual Learning in the Public Sector: Educating Public Servants in Digital Social Innovation Environments. The Palgrave Handbook of the Public servant*. Cham, Switzerland: Palgrave Mac-millan, 2021, pp. 1095-1112.

16. Needham C., Mangan C. *The 21 century public servant*. Birmingham, University of Birmingham, 2014. 24 p. Available at: <https://21stcenturypublicservant.files.wordpress.com/2014/09/21-century-report-281014.pdf> (accessed: 29.09.22)