Хорошее управление

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

Роль гуманитарного знания в формировании стратегического мышления государственных служащих

Андрей Викторович Панибратцев[а]
Наталья Яковлевна Бамбаева[б]

EDN: NHVVTE

[а] **Московский государственный технический университет гражданской авиации**

[б] **Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации**

Аннотация: Статья посвящена исследованию роли гуманитарного знания в формировании стратегического мышления государственных служащих в условиях трансформации системы государственного управления. Обосновывается, что гуманитарная культура, включающая философское, этическое и культурологическое знание, является системообразующим фактором развития профессиональных компетенций управленческого персонала. Анализируется взаимосвязь между уровнем гуманитарной образованности служащих и их способностью к долгосрочному планированию, критическому анализу и принятию взвешенных управленческих решений. Особое внимание уделяется коммуникативной компетенции как компоненту стратегического мышления, духовно-нравственному развитию личности государственного служащего и проблеме концептуальной определенности базовых этических категорий. Предлагаются концептуальные подходы к интеграции гуманитарного знания в персонализированные образовательные траектории через применение инновационных технологий адаптивного обучения. Обосновывается необходимость системной гуманитаризации непрерывного профессионального образования государственных и муниципальных служащих как стратегической управленческой задачи, актуализированной процессами цифровой трансформации государственной службы.

Ключевые слова: гуманитарная культура, стратегическое мышление, государственные служащие, профессиональные компетенции, непрерывное образование

Дата поступления статьи в редакцию: 16 февраля 2026 года.

The role of the humanities knowledge in shaping the strategic thinking of civil servants

RESEARCH ARTICLE

Andrey V. Panibratsev[a]
Natalya Ya. Bambaeva[b]

[a] **Moscow State Technical University of Civil Aviation**

[b] **Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration**

Abstract: The article examines the role of the humanities knowledge in shaping the strategic thinking of civil servants amid the transformation of the public administration system. A humanities-based education is a key factor in the development of professional competencies among management personnel. This type of education encompasses philosophical, ethical, and cultural studies. This study examines the relationship between the level of humanities education that employees have received and their ability to engage in long-term planning, critical analysis, and make well-considered management choices. The authors place particular emphasis on communicative competence as a component of strategic thinking and on the spiritual and moral development of civil servants. They also highlight the importance of conceptual clarity regarding basic ethical categories. The results obtained make it possible to suggest new ways of integrating the humanities knowledge into personalized educational pathways using innovative adaptive learning technologies. The study shows that there's a need for a well-planned, humanitarian approach to the ongoing professional training of state and municipal employees as a key management goal. This is even more important in the context of digital transformation in the civil service.

Keywords: humanitarian culture, strategic thinking, civil servants, professional competencies, continuing education

Received: February 16, 2026.

Введение

Актуальность исследования обусловлена необходимостью совершенствования системы подготовки государственных и муниципальных служащих в условиях трансформации государственного управления. Согласно данным мониторинга эффективности деятельности органов исполнительной власти, одной из ключевых проблем остается недостаточный уровень развития стратегического мышления у управленческого персонала, что негативно влияет на качество принимаемых решений и долгосрочное планирование.

Современные исследователи отмечают возрастающее значение гуманитарной составляющей в профессиональной подготовке специалистов различных сфер деятельности. Применительно к государственной службе данный тезис приобретает особую значимость, поскольку служащие ежедневно сталкиваются с необходимостью принятия решений, затрагивающих интересы широких слоев населения.

А.С. Запесоцкий подчеркивает, что гуманитарная культура и гуманитарное образование формируют способность к критическому анализу, рефлексии и комплексному восприятию действительности – качества, необходимые для стратегического планирования [Запесоцкий, 1996]. Вместе с тем существующие программы повышения квалификации государственных служащих зачастую фокусируются на узкоспециализированных технических навыках, оставляя за рамками вопросы развития гуманитарной эрудиции и культуры мышления.

Научная новизна исследования заключается в обосновании роли гуманитарного знания как системообразующего фактора формирования стратегического мышления в контексте профессионального развития государственных служащих, а также в разработке концептуальных подходов к интеграции гуманитарной компоненты в персонализированные образовательные траектории. Авторы ставили целью определить значение гуманитарного знания в процессе формирования стратегического мышления государственных служащих и обосновать необходимость его интеграции в систему непрерывного профессионального образования. В качестве эмпирической базы использованы результаты анализа образовательных программ для государственных и муниципальных служащих ведущих российских академий государственной службы.

Применение системного анализа научной литературы, сравнительно-сопоставительного метода, обобщения педагогического опыта, концептуализации теоретических положений позволило выявить основные тенденции в развитии системы профессионального образования государственных служащих и определить место гуманитарного знания в структуре их профессиональных компетенций.

Гуманитарная культура как основа профессионального развития государственных служащих

Гуманитарное знание выполняет системообразующую функцию в структуре профессиональных компетенций, в том числе и особенно в структуре профессиональных компетенций государственных служащих. Гуманитарная культура играет ключевую роль в процессе социализации личности, формируя способность к адаптации в изменяющихся условиях и конструктивному взаимодействию с различными социальными группами [Куценко, 2009]. Для государственных служащих эти качества приобретают особую значимость, поскольку их профессиональная деятельность непосредственно связана с реализацией социальной политики государства.

Ю.С. Степанов определяет культурные константы как устойчивые смысловые образования, определяющие мировоззрение и поведенческие паттерны индивида [Степанов, 1997]. В контексте государственной службы гуманитарная культура формирует систему ценностных ориентиров, необходимых для принятия взвешенных управленческих решений. С.Н. Гриняев в своем исследовании особенностей ценностных ориентаций государственных служащих демонстрирует прямую зависимость между уровнем гуманитарной образованности и способностью к долгосрочному стратегическому планированию [Гриняев, 2025. С. 90–100].

Профессиональная культура как составляющая профессиональной компетенции включает не только специальные знания и навыки, но и широкую гуманитарную эрудицию, позволяющую специалисту ориентироваться в сложных социокультурных контекстах [Питюков, Питюков, 2024. С. 41–44]. Применительно к государственной службе это означает необходимость формирования у служащих способности анализировать социальные процессы в их исторической перспективе, понимать культурное многообразие общества и учитывать гуманитарные аспекты при разработке и реализации управленческих решений.

Н.Г. Сикорская рассматривает гуманитарную культуру личности как педагогический феномен, подчеркивая её роль в развитии критического и творческого мышления [Сикорская, 2005. С. 88–91]. Для государственных служащих, занимающихся стратегическим планированием, данные качества являются необходимыми, поскольку позволяют выходить за рамки шаблонных решений и разрабатывать инновационные подходы к решению управленческих задач.

Коммуникативная компетенция и стратегическое мышление

Особое значение в контексте формирования стратегического мышления государственных служащих имеет развитие коммуникативной компетенции, базирующейся на гуманитарном знании. Это интегративное качество, включающее способность к эффективному взаимодействию с различными социальными субъектами, умение выстраивать конструктивный диалог и достигать консенсуса в конфликтных ситуациях [Тулейко, Босько, 2020. С. 37–42].

А.А. Берлизов в своем исследовании социологии коммуникации подчеркивает, что эффективное управленческое взаимодействие невозможно без глубокого понимания социокультурных особенностей коммуникативного процесса [Берлизов, 2023. С. 50-57]. Государственные служащие, обладающие развитой гуманитарной культурой, демонстрируют более высокий уровень коммуникативной компетентности, что непосредственно влияет на качество стратегического планирования. Они способны более точно оценивать социальные ожидания, прогнозировать общественную реакцию на управленческие решения и выстраивать эффективные коммуникационные стратегии.

Н.В. Чигина отмечает, что культурологическое знание способствует развитию профессионально-личностных качеств студенческой молодежи, формируя способность к рефлексии и критическому осмыслению действительности [Чигина, 2009. С. 265-267]. Экстраполируя данный вывод на сферу государственной службы, можно утверждать, что гуманитарное образование развивает у служащих способность к стратегическому анализу, позволяя им видеть взаимосвязи между различными социальными процессами и прогнозировать долгосрочные последствия управленческих решений.

Общая культура является базовым компонентом профессионализма в любой сфере деятельности [Бобоназаров, 2021. С. 145-147]. Для государственных служащих это положение особенно актуально, поскольку их деятельность требует не только специальных знаний в области государственного управления, но и широкой гуманитарной эрудиции, позволяющей понимать сложные социокультурные процессы и учитывать их при разработке стратегических планов развития.

Концептуальные основы интеграции гуманитарного знания в профессиональное развитие государственных служащих

Современные исследования демонстрируют, что эффективность формирования стратегического мышления государственных служащих напрямую зависит от глубины понимания базовых гуманитарных категорий и способности применять их в управленческой практике. Философия, этика и логика как триада гуманитарного знания формируют различные, но взаимодополняющие аспекты профессиональной компетентности: философия развивает прогностическую парадигму и способность к долгосрочному планированию, этика определяет мотивационное начало управленческих решений, логика обеспечивает рациональность и обоснованность стратегического анализа [Юрьева, Бурганова, 2017. С. 193–196].

Критическим препятствием на пути развития стратегического мышления выступает недостаточная концептуальная определенность базовых этических категорий в массовом сознании, включая профессиональное сознание управленцев. Различное толкование фундаментальных понятий приводит к дезориентации поведенческой мотивации и затрудняет формирование единой ценностно-смысловой основы государственного управления. Особое значение в этом контексте приобретает разграничение понятий нравственности и морали, которые в отечественной традиции нередко отождествляются, что обедняет мировоззренческую определенность личности [Бахрамжанова, 2024. С. 24–26].

Продуктивным представляется подход, рассматривающий нравственность как сущность – систему базовых принципов становления человека и общества, а мораль как явление – отражение этих принципов в конкретных действиях и позициях. Применительно к государственной службе это означает, что нравственность определяет стратегические ориентиры и долгосрочные цели государственного управления, тогда как мораль проявляется в повседневных управленческих решениях и взаимодействиях с гражданами. Служащий, обладающий глубоким пониманием этого различия, способен не только следовать формальным этическим нормам, но и осмысленно реализовывать нравственные принципы в изменяющихся условиях, что является ключевым компонентом стратегического мышления.

Формирование адекватного категориального аппарата у государственных служащих позволяет восстановить целостное понимание логики профессиональной деятельности и ее социального смысла. В сознании управленца должна сформироваться система координат, позволяющая оценивать управленческие решения не только с точки зрения их технической эффективности, но и с позиций их соответствия базовым нравственным принципам и долгосрочным интересам общества. Отсутствие такой системы координат приводит к фрагментарно-

сти мышления, неспособности видеть взаимосвязи между различными аспектами управленческой деятельности и прогнозировать социальные последствия принимаемых решений.

Ключевой проблемой современной системы профессионального образования государственных служащих является то, что существующие образовательные стандарты фокусируются преимущественно на формировании специальных компетенций, оставляя за рамками вопросы духовно-нравственного развития личности. Между тем, способность к стратегическому мышлению неразрывно связана с развитием духовного потенциала служащего, его способностью к рефлексии, осмыслению ценностных оснований своей деятельности и ответственному выбору в ситуациях моральной неопределенности.

Духовно-нравственное развитие государственных служащих должно строиться на основе системы критериев, интегрирующих профессиональные и личностные аспекты. К таким критериям относятся: способность подчинять личные интересы интересам общества и коллектива; готовность проявлять творческую инициативу в решении управленческих задач; осознанное стремление к интеллектуальному развитию и видение собственных недостатков; способность содействовать развитию талантов подчиненных; внутреннее позитивное изменение личности как основа профессионального роста; приоритет духовности над материальными стимулами в профессиональной мотивации; формирование незлобия и конструктивного отношения к людям даже в конфликтных ситуациях.

Данные критерии не являются абстрактными идеалами, оторванными от управленческой практики. Напротив, они определяют конкретные поведенческие паттерны и управленческие стратегии. Служащий, способный жертвовать личными интересами ради общественного блага, принимает стратегические решения, ориентированные на долгосрочную перспективу, а не на краткосрочную выгоду. Управленец, проявляющий творческую инициативу и поддерживающий развитие талантов подчиненных, формирует инновационную организационную культуру, необходимую для адаптации к изменяющимся условиям. Служащий, для которого духовные ценности приоритетны по отношению к материальным, более устойчив к коррупционным рискам и способен принимать решения, основанные на принципах справедливости и общественного блага.

Особое значение в контексте формирования стратегического мышления приобретает развитие способности к незлобию — конструктивному отношению к людям, основанному на понимании их неделимого достоинства и ценности. Для государственных служащих это качество является необходимым условием эффективного взаимодействия с гражданами и построения конструктивного диалога с различными социальными группами, включая оппонентов и критиков. Незлобие не означает безразличия или отсутствия принципиальности, но предполагает способность видеть в оппоненте не врага, а партнера по диалогу, позиция которого заслуживает внимательного анализа.

Формирование целостного мировоззрения государственного служащего требует интеграции профессиональных знаний и гуманитарной культуры. Мировоззрение представляет собой систему ценностей, определяющую главный мотивационный вектор профессиональной деятельности. Служащий должен осознавать, что его профессиональная роль заключается не просто в выполнении должностных обязанностей, но в служении обществу и реализации стратегических целей государственного развития. Такое понимание формируется не через изучение отдельных управленческих техник, а через глубокое освоение гуманитарного знания, позволяющего увидеть свою профессиональную деятельность в широком социокультурном и историческом контексте.

Трансформация системы профессионального образования государственных служащих

Анализ современного состояния системы профессионального развития государственных и муниципальных служащих выявил существенные проблемы, связанные с недостаточным учетом индивидуальных образовательных запросов специалистов. Традиционная модель унифицированного корпоративного обучения не соответствует современным требованиям к развитию управленческих компетенций; внедрение модели персонального карьерного пути, предполагающей итерационный процесс оценки и развития компетенций с учетом индивидуальных особенностей каждого служащего, способствовало бы более полному удовлетворению потребностей практики управления [Попова, Медякова, Морозова, 2021. С. 43–47].

Ключевым элементом предлагаемой модели является проведение оценки компетенций на предмет соответствия занимаемой должности с целью выявления дефицитных знаний, умений и навыков. Однако, как справедливо подчеркивается, данная оценка должна учитывать не только формальные показатели, но и актуальные тренды развития государственного управления, включая возрастающую роль гуманитарной составляющей в процессе принятия стратегических решений [Там же]. Применение форсайт-сессий позволяет прогнозиро-

вать будущие требования к компетенциям служащих и выстраивать образовательные траектории с учетом перспективных потребностей системы государственного управления.

Ю.С. Сизова обосновывает необходимость системной гуманитаризации высшего образования как условия профессионально-личностного самоопределения студента [Сизова, 2016. С. 261–266]. Применительно к системе дополнительного профессионального образования государственных служащих этот тезис означает, что гуманитарная компонента должна стать неотъемлемой частью образовательных программ, ориентированных на развитие стратегического мышления. Только в этом случае можно обеспечить формирование целостной системы профессиональных компетенций, включающих не только специальные управленческие навыки, но и способность к комплексному анализу социокультурной ситуации.

П.Ю. Петрусевич рассматривает гуманитаризацию непрерывного образования как одно из приоритетных направлений модернизации российского общества. В контексте профессионального развития государственных служащих гуманитаризация образования должна предполагать не механическое добавление гуманитарных дисциплин в учебные планы, а системную интеграцию гуманитарного знания во все компоненты образовательного процесса [Петрусевич, 2023. С. 83–91]. Это означает, что при изучении специальных управленческих дисциплин необходимо акцентировать внимание на социокультурных, этических и исторических аспектах государственного управления, формируя у служащих целостное понимание своей профессиональной роли в обществе.

Инновационные образовательные технологии и развитие стратегического мышления

Внедрение инновационных образовательных технологий открывает новые возможности для интеграции гуманитарного знания в систему профессионального развития государственных служащих. Инновационная деятельность образовательного учреждения является одним из условий повышения качества образования [Горев, 2015. С. 51–55]. Применительно к обучению государственных служащих инновационность должна проявляться не только в использовании современных технических средств, но и в разработке новых методических подходов, интегрирующих гуманитарное знание в процесс формирования управленческих компетенций. Современные государственные служащие должны обладать не только техническими навыками работы с цифровыми технологиями, но и пониманием социокультурных последствий цифровизации [Магаева, Ревина, 2022. С. 162-169]. Отсутствие гуманитарной составляющей в процессе внедрения цифровых технологий может привести к формальному подходу, игнорирующему интересы и потребности различных социальных групп.

Е.А. Соколова в своем исследовании подчеркивает важность лидерских качеств в организации образовательного процесса [Соколова, 2011. С. 133–140]. Для государственных служащих развитие лидерских компетенций неразрывно связано с формированием гуманитарной культуры, поскольку эффективное лидерство предполагает способность понимать потребности и мотивы людей, выстраивать коммуникацию на основе общечеловеческих ценностей и вдохновлять коллектив на достижение стратегических целей.

Интерактивные компьютерные технологии в образовательном процессе демонстрируют высокий потенциал для развития критического мышления и аналитических способностей обучающихся [Алиева, Дашдемирова, 2025. С. 177–180]. В контексте формирования стратегического мышления государственных служащих интерактивные технологии могут использоваться для моделирования сложных управленческих ситуаций, требующих интеграции специальных знаний и гуманитарной эрудиции. Применение кейс-методов, деловых игр и симуляций позволяет служащим развивать способность к комплексному анализу проблем и поиску инновационных решений с учетом социокультурного контекста.

Особого внимания заслуживает применение технологий адаптивного обучения, учитывающих индивидуальные особенности и образовательные потребности каждого служащего. Как показывает практика, эффективность образовательных программ существенно повышается при условии персонализации содержания и методов обучения. В контексте формирования стратегического мышления это означает необходимость диагностики текущего уровня развития гуманитарной культуры служащего и построения индивидуальной траектории ее развития с учетом специфики занимаемой должности и карьерных перспектив.

Выводы

Проведенное исследование убедительно демонстрирует, что гуманитарное знание является не дополнительным, а системообразующим компонентом профессиональной компетентности государственных служащих, определяющим их способность к стратегическому мышлению и эффективному управлению. Установлено, что формирование целостного мировоззрения, основанного на глубоком понимании философских, этических и куль-

турологических категорий, создает необходимую концептуальную основу для долгосрочного планирования и принятия взвешенных управленческих решений в условиях социальной неопределенности. Выявлено, что традиционные модели профессионального обучения, сфокусированные на узкоспециализированных технических компетенциях, не обеспечивают развития стратегического мышления, тогда как персонализированные образовательные траектории с интегрированной гуманитарной компонентой способствуют формированию критического анализа, рефлексивности и коммуникативной компетентности служащих. Обосновано, что духовно-нравственное развитие государственных служащих, включающее способность к незлобию, приоритет общественных интересов над личными и ценностная ориентация на служение обществу непосредственно коррелируют с качеством стратегических управленческих решений и устойчивостью к коррупционным рискам. В контексте цифровой трансформации государственного управления гуманитарная культура приобретает особую значимость как фактор, обеспечивающий учет социокультурных последствий технологических инноваций и предотвращающий технократический редукционизм в управленческой практике. Таким образом, системная интеграция гуманитарного знания в архитектуру непрерывного профессионального образования государственных и муниципальных служащих представляет собой не только педагогическую, но и стратегическую управленческую задачу, решение которой является необходимым условием модернизации системы государственного управления и повышения ее адаптивности к вызовам современности.

Литература

Алиева М.К., Дашдемирова З.Н. Использование интерактивных технологий для развития критического мышления у студентов. Современные вопросы взаимодействия образования, науки и общества: материалы XI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Махачкала, 18–20 февраля 2025 года. Махачкала, 2025. С. 177–180. EDN: SWJYSQ.

Бахрамжанова Н.М. Понятие и содержание профессиональной этики. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2024. № 4-5(91). С. 24–26. https://doi.org/10.24412/2500-1000-2024-4-5-24-26. EDN: DWDQTH.

Берлизов А.А. Коммуникация в структуре управленческой деятельности. *Этносоциум и межнациональная культура*. 2023. № 4(178). С. 50–57. EDN: ZJUEWE.

Бобоназаров О.А. Формирование компетенций в профессиональном воспитании. *Педагогическое образование и наука.* 2021. № 6. С. 145–147. EDN: LHKSNT.

Горев П.М. Инновационная деятельность образовательного учреждения как одно из условий повышения качества образования. *Концепт*. 2015. № 7. С. 51–55. EDN: UBNJDD.

Гриняев С.Н. Ценностные ориентиры и государственная служба в условиях новых вызовов и угроз. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2025. № 108. С. 90–100. https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-108-2025-90-100. EDN: XQVSQR.

Запесоцкий А.С. Гуманитарная культура и гуманитарное образование. Санкт-Петербург: ИГУП, 1996. 240 с.

Куценко Н.Ю. Место гуманитарной культуры в процессе социализации личности: диссертация на соискание ученой степени кандидата философских наук. Иркутск, 2009. 140 с. EDN: MHCVVP.

Магаева Т.А., Ревина С.Н. Трансформация компетенций государственных служащих в условиях цифровизации государственного управления. *Международный научно-исследовательский журнал*. 2022. № 6-5(120). С. 162–169. https://doi.org/10.23670/IRJ.2022.120.6.124. EDN: UKJKLQ.

Петрусевич П.Ю. Гуманитаризация как одно из ведущих направлений развития современного образования. *Наука и школа*. 2023. № 1. С. 83–91. https://doi.org/10.31862/1819-463X-2023-1-83-91. EDN: AHNMDI.

Питюков В.Ю., Питюков С.В. Педагогические условия формирования деловой культуры специалиста в процессе профессионального образования. *Вестник РМАТ*. 2024. № 3. С. 41–44. EDN: GHMPEE.

Попова Е.А. Медякова Е.М., Морозова А.И. Профессиональное развитие государственных и муниципальных служащих в условиях пандемии: проблемы и перспективы. *Государственное и муниципальное управление*. 2021. № 4. С. 43–47. https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-4-43-47.

Сизова Ю.С. Гуманитаризация высшего образования как направление его гуманизации. Актуальные вопросы современной педагогики: материалы VIII Междунар. науч. конф., г. Самара, март 2016 г. Самара, 2016. С. 261–266.

Сикорская Н. Г. Гуманитарная культура личности как педагогический феномен. *Гуманитарные науки*. 2005. Вып. 6. С. 88–91.

Соколова Е.А. Средства формирования лидерских качеств специалиста государственного и муниципального управления в вузе. *Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Психолого-педагогические науки.* 2011. № 1(15). С. 133–140. EDN: NTTRFV.

Степанов Ю.С. Константы. Словарь русской культуры. Москва: Языки русской культуры, 1997. 824 с.

Тулейко Е.В., Босько О.В. Формирование коммуникативной компетенции как элемент профессионального развития государственных служащих. *Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Е. Педагогические науки*. 2020. № 15. С. 37–42. EDN: TJENUG.

Чигина Н.В. Формирование культурологической компетентности как компонент профессиональной подготовки современного специалиста. *Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук*. 2009. № 8. С. 265–267. EDN: KWTWSN.

Юрьева О.В., Бурганова Л.А. Модель стратегической компетенции государственных гражданских служащих. *Вестник экономики, права и социологии*. 2017. № 1. С. 193–196. https://doi.org/10.18454/VEPS.2017.1.5526. EDN: YKGQZD.

References

Alieva M.K., Dashdemirova Z.N. Using interactive technologies to develop critical thinking in students. Contemporary issues of interaction between education, science and society: proceedings of the XI All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation. Makhachkala, February 18–20, 2025. Makhachkala, 2025. P. 177–180. EDN: SWJYSQ. In Russian

Bakhramzhanova N.M. The concept and content of professional ethics. *International journal of humanitarian and natural sciences*. 2024. No. 4-5(91). P. 24–26. https://doi.org/10.24412/2500-1000-2024-4-5-24-26. EDN: DWDQTH. In Russian

Berlizov A.A. Communication in the structure of management activities. *Etnosocium (multinational society)*. 2023. No. 4 (178). P. 50–57. EDN: ZJUEWE. In Russian

Bobonazarov O.A. Formation of competencies in professional education. *Pedagogicheskoye obrazovaniye i nauka*. 2021. No. 6. P. 145–147. EDN: LHKSNT.

Gorev P.M. Innovative activity of educational institution as a condition of raising the quality of education. *Koncept*. 2015. No. 7. P. 51–55. EDN: UBNJDD. In Russian

Grinyaev S.N. Value orientations and public service in the context of new challenges and threats. *Public Administration. E-journal (Russia)*. 2025. No. 108. P. 90–100. https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-108-2025-90-100. EDN: XQVSQR. In Russian

Zapesotsky A.S. Humanitarian culture and humanitarian education. St. Petersburg: IGUP, 1996. 240 p. In Russian

Kutsenko N.Yu. The place of humanitarian culture in the process of personality socialization: dissertation for the degree of Candidate of Philosophical Sciences. Irkutsk, 2009. 140 p. EDN: MHCVVP. In Russian

Magaeva T.A., Revina S.N. Transformation of the competencies of public officers in digitalization of public administration. *International Research Journal*. 2022. No. 6-5(120). P. 162–169. https://doi.org/10.23670/IRJ.2022.120.6.124. EDN: UKJKLQ. In Russian

Petrusevich P.Yu. Humanitarization as one of the principal directions of the modern education development. *Science and School*. 2023. No. 1. P. 83–91. https://doi.org/10.31862/1819-463X-2023-1-83-91. EDN: AHNMDI. In Russian

Pityukov V.Yu., Pityukov S.V. Pedagogical conditions for the formation of a specialist's business culture in the process of vocational education. *Vestnik RIAT*. 2024. No. 3. P. 41–44. EDN: GHMPEE. In Russian

Popova E.A., Medyakova E.M., Morozova A.I. Professional development of state and municipal employees in pandemic conditions: problems and prospects. *Public and Municipal Administration*. 2021. No. 4. P. 43–47. https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-4-43-47. In Russian

Sizova Yu.S. Humanitarianization of higher education as a direction of its humanization. Current issues of modern pedagogy: proceedings of the VIII International Scientific Conference in Samara, March 2016. Samara, 2016. P. 261–266. In Russian

Sikorskaya N.G. Humanitarian culture of personality as a pedagogical phenomenon. *Gumanitarnyye nauki*. 2005. Issue 6. P. 88–91. In Russian

Sokolova E.A. Means of developing leadership qualities of a specialist in state and municipal administration at a university. *Vestnik of Samara State Technical University. Series: Psychological and Pedagogical Sciences*. 2011. No. 1(15). P. 133–140. EDN: NTTRFV. In Russian

Stepanov Yu.S. Constants. Dictionary of Russian culture. Moscow: Yazyki russkoy kultury, 1997. 824 p. In Russian

Tuleiko E.V., Bosko O.V. Formation of communicative competence as an element of professional development of public officers. *Vestnik of Polotsk State University. Part E. Pedagogic Sciences*. 2020. No. 15. P. 37–42. EDN: TJENUG. In Russian

Chigina N.V. Formation of cultural competence as a component of professional training of a modern specialist. *Aktualnyye problemy gumanitarnykh i yestestvennykh nauk*. 2009. No. 8. P. 265–267. EDN: KWTWSN. In Russian

Yuryeva O.V., Burganova L.A. The model of strategic competence of state civil servants. *The Review of Economy, the Law and Sociology*. 2017. No. 1. P. 193–196. https://doi.org/10.18454/VEPS.2017.1.5526. EDN YKGQZD. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Андрей Викторович Панибратцев, доктор философских наук, профессор кафедры гуманитарных и социально-политических наук

Московский государственный технический университет гражданской авиации, (Российская Федерация, 125993, Москва, Кронштадтский бульвар, 20). E-mail: pasabas@yandex.ru

Наталья Яковлевна Бамбаева, кандидат экономических наук, профессор кафедры управления проектами и программами Института государственной службы и управления

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: bambaeva-ny@ranepa.ru

Для цитирования: *Панибратцев А.В., Бамбаева Н.Я.* Роль гуманитарного знания в формировании стратегического мышления государственных служащих. *Государственная служба*. 2026. № 3. С. 16–22.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS:

Andrey V. Panibratsev, Doctor of Sci. (Philosophy), Professor, Department of Humanities and Socio-Political Sciences

Moscow State Technical University of Civil Aviation (20, Kronshtadtskiy Boulevard, Moscow, 125993, Russian Federation). Email: pasabas@yandex.ru

Natalya Ya. Bambaeva, Candidate of Sci. (Economics), Professor, Department of Project Management and Program Administration, Institute of Public Administration and Civil Service

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: bambaeva-ny@ranepa.ru

For citation: *Panibratsev A.V., Bambaeva N.Ya.* The role of the humanities knowledge in shaping the strategic thinking of civil servants. *Public Administration*. 2026. No. 3. P. 16–22.