

О КРИТЕРИЯХ ВЫБОРА ЛИДЕРОВ НОВОЙ ФОРМАЦИИ ДЛЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Алмазбек Акматалиевич Акматалиев^а

DOI: 10.22394/2070-8378-2024-26-6-8-15

Андрей Маркович Марголин^б

^а Академия государственного управления при Президенте
Кыргызской Республики имени Жусупа Абдрахманова

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

Аннотация: В статье показано, что в условиях новых общественных, политических, технологических, экономических, экологических и других вызовов объективно возрастает роль государства в жизни общества, а это, в свою очередь, предъявляет качественно новые требования к выбору и выдвижению лидеров в системе государственного управления. Эта задача может решаться на основе принципа меритократии, использование которого тем не менее не может рассматриваться в качестве единственного критерия решения проблемы из-за наличия целого ряда недостатков, выявленных в большом количестве исследований. К таким критериям, которые, с учетом существующих практик профессиональной диагностики государственных служащих и выявления их лидерских качеств, могут получить вполне репрезентативную оценку, предлагается отнести: наличие стратегического видения и способности к принятию управленческих решений на основе согласования долгосрочных интересов государства, бизнеса и гражданского общества; способность решать сложные экономические, социальные и экологические проблемы в комплексе; способность распознавать и решать возникающие проблемы еще до того, как они трансформируются в чрезвычайные ситуации; наличие навыков эффективной управленческой деятельности и морального авторитета.

Ключевые слова: система государственного управления, новые вызовы развитию общества, лидерство, суверенитет, управленческие компетенции, критерии отбора и выдвижения лидеров

Дата поступления статьи в редакцию: 11 ноября 2024 года.

ON THE CRITERIA FOR SELECTING LEADERS OF NEW FORMATION FOR THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

RESEARCH ARTICLE

Almazbek A. Akmataliyev^a

Andrey M. Margolin^b

^a The Academy of Public Administration under the President of the Kyrgyz Republic
named after Zhusup Abdrahmanov

^b Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract: The article demonstrates how the state's role in society is objectively growing in the face of new social, political, technological, economic, environmental, and other challenges. This, in turn, imposes qualitatively new requirements for selecting and promoting leaders in the public administration system. This issue can be resolved using the meritocracy principle; however, because of several drawbacks noted in numerous studies, this principle cannot be used as the sole criterion for problem-solving. It is suggested that these criteria, which can be highly representative given the current procedures for professional diagnostics of civil servants and the identification of their leadership attributes, consist of the presence of strategic vision and the ability to make managerial decisions based on the harmonization of long-term interests of the state, business and civil society; the ability to solve complicated economic, social, and environmental problems in a complex; the capability to recognize and solve emerging challenges before they are transformed into emergencies; the presence of skills of effective management and moral authority.

Keywords: public administration system, new challenges to society development, leadership, sovereignty, managerial competencies, criteria for selection and promotion of leaders

Received: November 11, 2024.

Лидер лучше всего, когда люди едва знают о его существовании.
Когда его работа выполнена, его цель достигнута, они скажут: мы сделали это сами.

Лао-цзы,

древнекитайский философ VI–V веков до н.э.

Введение

Первая четверть XXI века стала поистине революционной в плане ряда новых общественных, политических, технологических, экономических, экологических и других вызовов, напрямую влияющих на эффективность и качество современного государственного управления. Как было отмечено в резолюции Всемирного конгресса политологов, «эволюция современного управления и его осмысления происходит в связи с многочисленными вызовами и противоречиями общественного развития в условиях глобализации»¹.

Действительно, такие вызовы, как пандемия коронавируса и ее последствия, глубокая цифровизация государственного управления, открытие и расширяющееся проникновение искусственного интеллекта во все сферы жизни общества и, наконец, новая геополитическая реальность, характеризующаяся закатом глобального доминирования стран «золотого миллиарда» и движением от однополярного мира к полицентричному, предъявляют качественно новые требования к лидерам в сфере государственного управления, своеобразной «визитной карточкой» которых должно стать оптимальное сочетание административной власти, профессионального и морального авторитета.

Характеристику наиболее существенных вызовов, влияющих на развитие системы государственного управления, мы рассмотрим в настоящей статье подробнее и попытаемся на этой основе предложить ключевые критерии выбора лидеров, способных принимать такие управленческие решения, которые способствуют повышению глобальной конкурентоспособности и устойчивому развитию национальной экономики.

О новых вызовах для системы государственного управления

Безусловно, в данной статье практически невозможно рассмотреть исчерпывающий перечень таких вызовов, и мы поэтому остановимся лишь на некоторых из них, с нашей точки зрения, весьма существенно влияющих на политику и государственное управление большинства стран в настоящее время.

1. Стремительно меняется сам объект управления, то есть современное общество. Мультикультурализм, огромные потоки международной миграции, полиэтничность, смешение религий приводят к существенной фрагментизации и разнообразию доминирующих в обществе ценностей не только в разных странах мира, но и внутри отдельных государств.

Наиболее выпукло этот вызов проявляется в европейских странах, где наблюдается значительное сокращение коренного европейского населения, разбавляемого потоками миграции из стран Ближнего Востока, Африки и Центральной Азии. Под воздействием этих процессов европейская цивилизация, построенная на христианских ценностях, переживает колоссальные трудности из-за изменения структуры населения в своих сообществах. Католические и протестантские церкви все больше пустуют, лишаются своих традиционных прихожан. Так, по итогам исследования, проведенного в Великобритании в 2017 году, более 53 % опрошенных выбрали ответ: «Не отношусь ни к какой религии». Среди людей в возрасте от 18 до 25 лет доля подобных ответов составила 71 %. В этом контексте, если Англиканская церковь обслуживает интересы лишь незначительной части населения, то считать ее, как это было в недавнем прошлом, официальной государственной церковью оснований практически не остается.

Здесь уместно обратить внимание на эволюцию представлений о понятии «толерантность», под которой в настоящее время принято понимать «социологический термин, обозначающий терпимость к иному мировоззрению, образу жизни, поведению и обычаям»². Однако происхождение этого понятия принципиально отличается от того, что написано в «Википедии». Как известно, английский биолог Питер Брайан Медавар стал в 1960 году лауреатом Нобелевской премии за открытие приобретенной иммунной толерантности, под которой он понимал утрату организмом способности к сопротивлению из-за того, что иммунная система воспринимает чужой антиген как свой собственный и никак ему не противодействует [Medawar, 1960]. С одной стороны, эта трактовка более содержательно объясняет природу негативных последствий неконтролируемой миграции, а с другой стороны, дает новые аргументы для критического осмысления содержания «Википедии». В любом случае изменение структуры современного общества под влиянием рассматриваемых процессов является серьезным вызовом для лидеров новой формации в системе государственного управления.

2. Кардинальная цифровизация всех общественных процессов, особенно системы государственного управления. Практически во всех передовых и развивающихся странах разрабатываются программы «Электронного, цифрового правительства». Данная концепция коренным образом меняет дизайн, структуру и систему государственного управления. Оказание государственных услуг населению постепенно уходит в виртуальное пространство, осуществляется на бесконтактной с чиновником основе. В этой новой и динамично развивающейся ситуации должен существенно меняться и функционал органов государственной власти, целеполагание, структура и содержание деятельности органов государственной власти, особенно его исполнительных структур, требования к руководителям которых неизбежно возрастают.

1 Program IPSA-AISP 23th World Congress of Political Science Challenges of Contemporary Governance 19–24, Montreal, Quebec, Canada. P. 6.

2 [https://ru.wikipedia.org/wiki/Толерантность_\(социология\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Толерантность_(социология))

Государственное управление устойчивым развитием – опыт стран СНГ

3. Процесс глобализации сопровождался появлением широкого круга межгосударственных, международных объединений, таких как Европейский союз, объединение «стран семерки» – G7, Лига арабских государств, Содружество Независимых Государств (СНГ), Африканский союз, БРИКС, ЕАЭС, Организация тюркских государств и др.

Интеграционные процессы внутри этих объединений набирают обороты, и их естественным следствием является создание наднациональных органов управления, усиление их автономизации и в известной степени бюрократизации. Например, в европейских странах растет недовольство давлением бюрократии ЕС, результатом которых становится рост авторитета популистских, как правило, крайне правых или левых политических партий.

А это, в свою очередь, способствует возникновению противоречий между государственными и межгосударственными органами управления, нарастанию скепсиса по отношению к наднациональным управленческим образованиям и развитию национального консерватизма. Радикальной формой проявления такого консерватизма является выход Великобритании из ЕС, по сути, открывший «ящик Пандоры» с непредсказуемыми последствиями в будущем и актуализировавший до предела проблему соотношения национальных и наднациональных законодательств. Ответ на вопрос о том, каким из этих законодательств и в каких случаях следует руководствоваться в первую очередь, еще до конца не ясен. Но обеспечение реального суверенитета каждого государства, без навязывания и принуждения со стороны международных объединений, внедрение стандартов невмешательства во внутренние дела друг друга становятся одним из объективных и признанных трендов [Иванов, 2024].

4. Не выдерживают испытания временем западные модели демократии, еще не так давно рассматривавшиеся как универсальные способы управления государством. Налицо нарастание борьбы либерализма и консерватизма, традиционных и нетрадиционных общественных ценностей. Демократия становится разноплановой и многоликой в смысле, ценностях и целеполаганиях, в понимании ее сути и содержания. В этом плане мир становится более разнообразным, многомерным и требует нового осмысления факторов его сохранения и развития в условиях стремительного изменения существующих общественных порядков. Это особенно заметно на примере стремительного развития стран БРИКС, чей вклад в глобальный валовой внутренний продукт (ВВП), по данным Международного валютного фонда, за последние 30 лет увеличился более чем вдвое (с 16,9 до 35,9 %), в то время как вклад стран G7 сократился с 44,9 до 29 %³.

Более того, в странах, не имеющих отношения к «золотому миллиарду», накапливается заслуживающий пристального внимания опыт выдвижения лидеров новой формации и решения актуальных проблем государственного управления.

Приведем лишь два примера. Позитивные изменения в сфере государственного управления способствуют динамичному развитию Кыргызской Республики, и совершенно не случайно 2024 год был назван председателем кабинета министров КР Акылбеком Жапаровым «годом вековых достижений». Это тезис подкреплен конкретными результатами, включающими запуск более 100 новых промышленных объектов, открытие более 100 школ и 200 домашних детских садов, ввод в эксплуатацию новых энергетических мощностей на 100 МВт, снижение за три года уровня бедности на 20 % и т.д.⁴

В Российской Федерации накоплен уникальный и представляющий очевидный практический интерес для разных стран опыт противостояния беспрецедентному санкционному давлению. Как известно, впервые в мировой истории санкции были наложены Афинским морским союзом на город Мегару, входивший в Пелопонесский союз, в 432 году до н.э. Весьма показательно, что Афины (инициаторы санкций) Пелопонесскую войну проиграли, что следовало бы помнить коллективному Западу, у которого введение санкций против стран, предпочитающих полицентричный мир однополярному, является излюбленным оружием.

5. Сложность, противоречивость и неопределенность общественного развития в XXI веке заставляют по-новому посмотреть на потребность в сильном и эффективном государственном управлении. Это в первую очередь касается исполнительной власти и ее главы. Необходимость принятия быстрых и эффективных управленческих решений в условиях стремительно и непрерывно меняющихся внешних и внутренних условий невозможны без достаточных конституционных полномочий избранного главы государства или главы исполнительной ветви власти. Жизнеспособным оказывается лишь авторитетное государство, основанное на широком доверии большинства населения к авторитету лидера или политической силе, которую он представляет. От избранного лидера и членов его команды требуются высочайшие стандарты этики, морали и добропорядочности, эффективной компетенции в сфере управления.

Необходимо отметить, что «авторитетное» и «авторитарное» государство это принципиально разные понятия. Если рядом с прилагательным «авторитетный» уместны существительные доверие, уважение к лидеру, его порядочность и т.д., то прилагательное «авторитарный», как правило, раскрывает лишь логику беспрекословного подчинения его приказам. Создание предпосылок для функционирования действительно авторитетного государства должно в перспективе позволить по-новому, в соответствии с велением времени, взглянуть на роль личности в истории. Во многом это новое видение сконцентрировано в так называемой модели распределенного лидерства, в

3 Доля БРИКС в мировом ВВП достигла рекордных показателей. *РИА Новости*, 03.07.2024.

4 2024 год стал для Кыргызстана «годом вековых достижений». *Путь Евразии*. <https://www.ritmeurasia.ru/news--2024-10-25--2024-god-stal-dlja-kyrgyzstana-godom-vekovyh-dostizhenij-76436>

рамках которой «вертикаль власти сменяется горизонталью влияния» [Гудиев, 2022], а руководитель является своего рода «играющим тренером», готовящим лидеров второго уровня, являющихся авторитетными профессионалами в сфере своей ответственности⁵.

С нашей точки зрения, президентские формы правления являются в настоящее время более перспективными, максимально приближенными к идее авторитетного государства, чем парламентские, поскольку именно они способны выявлять и выдвигать истинных лидеров, избираемых на выборах, основанных на принципах честности, конкурентности, свободного волеизъявления электората.

Распространенная точка зрения о том, что только система сдержек и противовесов, административные стандарты и процедуры, парламентская оппозиция способны обезопасить государство от скатывания в авторитаризм или диктатуру, вызывают все больше закономерных вопросов. Продолжительные парламентские дебаты, перетягивание каната, желание не решить проблему, а понравиться электорату, учесть всю палитру мнений общества по данному вопросу, которые прекрасно работают и жизненно важны в условиях определенности и стабильности, перестают работать в новых условиях. К примеру, в Болгарии за последние четыре года состоялись 8 парламентских выборов, и ни одно правительство не работало более четырех месяцев. В Великобритании за последние три года сменилось четыре премьера Кабинета министров. Поэтому формирование парламента – а через него и правительства – как «отражение мнения большинства населения» теряет смысл. Во многих странах ни парламент, ни сформированное им правительство не является выбором большинства населения.

Значимость исполнительной власти проявляется и в том, что все более значимыми становятся ее законодательные функции. Действительно, в большинстве государств отчетливо проявляется следующая тенденция: все больше проектов законов вносятся в парламенты не по инициативе членов парламента, а по инициативе исполнительной ветви власти. В этой связи качество вносимых в парламент законопроектов от имени правительства, умение синхронно работать с парламентом, способности членов правительства убеждать и аргументировать необходимость принятия парламентом законопроектов, вносимых от имени правительства, становятся важным фактором успешного государственного управления.

6. Традиционный показатель объема и темпов роста ВВП перестает быть надежным индикатором развития страны. Еще в докладе Credit Suisse⁶ было показано, что

он не учитывает развитие технологий и человеческого потенциала, а также состояние окружающей среды (см. также, например: [Молоканов, 2019]). Соответственно, и новым вызовом для системы государственного управления и руководителей, принимающих ключевые решения, является необходимость достижения Целей устойчивого развития, во многом предопределяющего место государства в глобальных рейтингах [Марголин, Спицына, 2020] и построение справедливого государства, не допускающего избыточной дифференциации доходов населения и диспропорции в развитии его регионов [Piketty, 2015; Гимпельсон, Монусова, 2024].

Такие глобальные вызовы, как изменение климата, необходимость устойчивого развития как планеты Земля в целом, так и конкретных государств, справедливое перераспределение мировых общественных благ в целях нивелирования огромной разницы уровней благосостояния развитых, развивающихся и недостаточно развитых стран, вынуждают каждое государство формировать свое собственное стратегическое видение, разрабатывать и реализовывать национальные стратегические программы и приоритетные проекты, обеспечивающие повышение его глобальной конкурентоспособности.

Вместе с тем быстрые и неожиданные изменения в мире заставляют уделять не менее пристальное внимание обоснованию оперативных управленческих решений. Разумный баланс между достижением долгосрочных целей и решением насущных краткосрочных проблем под силу только настоящим лидерам новой формации. В этой связи их подбор, подготовка, переподготовка и повышение квалификации в сфере государственного управления в соответствии с научно обоснованными критериями приобретает особую актуальность.

О критериях отбора и выдвижения лидеров, способных обеспечить повышение эффективности государственного управления

Уже в течение достаточно длительного времени, а в последние годы – в особенности, во главу угла при решении рассматриваемой проблемы ставится использование принципа меритократии. Практически общим местом стала точка зрения о том, что вводу в научный оборот понятия «меритократия» мы обязаны американскому социологу Майклу Янгу, который в 1958 году определил его как «систему, в которой положение человека в обществе определяется его заслугами, а не его происхождением или связями» [Yung, 1959. P. 160]. Но если попытаться проникнуть «в глубь веков», то можно увидеть, что еще в III веке до н.э. канцлер царства Цинь Люй Буэй писал: «Выдвигая человека на какую-нибудь должность, следует смотреть, во-первых, на его характер, во-вторых, на его способности, в-третьих, на его трудолюбие»⁷. Из этого следует, что принципы меритократии известны еще «с незапамятных времен», и этот факт заставляет нас переосмыслить из-

5 Модель распределенного лидерства уже достаточно давно нашла свое отражение в классических афоризмах. Например, П. Капица: «Руководить – значит не мешать хорошим (т.е. порядочным и профессиональным. – Прим. авт.) людям работать».

6 Credit Suisse: показатель ВВП перестал отражать реальный экономический прогресс. *Ведомости*. <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2018/06/01/771523-credit-suisse-vvp-otrazhat-realnii-ekonomicheskii>

7 Владимир Добровольский. О власти, законах, императоре и чиновниках. Проза.ру. <https://proza.ru/2019/08/17/1268>

Государственное управление устойчивым развитием – опыт стран СНГ

вестную библейскую истину «Нет пророка в своем отечестве», впервые упомянутую в Евангелии от Матфея (глава 13, стих 57) и означающую, что мы зачастую апеллируем к чужим авторитетам и пренебрегаем собственными достижениями и опытом. В этом контексте обратим внимание на целый ряд исследований, посвященных особенностям реализации принципа меритократии на практике (см., например: [Комиссаров, 2023; Шебураков, 2023]).

Вместе с тем принцип меритократии не стоит абсолютизировать, поскольку в реальной действительности он является определенной научной абстракцией, по аналогии с такими понятиями, как «идеальный газ», «абсолютная невесомость», «рынок совершенной конкуренции», существование которых в реальной действительности не подтверждается.

Обратим внимание на наличие определенных рисков, органически присущих меритократическому подходу [Zi-lotti, 2020]. В частности, руководители, получившие свою должность благодаря удаче и стечению обстоятельств, склонны считать, что именно они являются «живым воплощением» реализации принципа меритократии. К интересному выводу, названному ими «парадоксом меритократии», пришли Эмилио Кастилья и Стивен Бенард [Castilla, Benard, 2010]. Они на большом количестве примеров доказывали, что попытки внедрить меритократию часто приводили к тем видам неравенства, которые предполагалось устранить с ее помощью (например, при распределении вознаграждения). Этот парадокс связан с убежденностью лиц, исповедующих ценности меритократии (зачастую просто на словах), в их собственной моральной добросовестности, в то время как справедливость принимаемых ими решений требует независимой верификации. Очевидно также, что продвижение на основе заслуг еще не является гарантией высокой нравственности потенциального лидера.

С учетом изложенного, само по себе использование принципа меритократии недостаточно для его признания в качестве обязательного критерия отбора и продвижения лидеров в сфере государственного управления. Совокупность таких критериев, приведенная ниже, представляет собой попытку развития рассматриваемого принципа на основе диагностики наличия конкретных компетенций и качеств управленческих кадров, объективно необходимых современным лидерам, способным найти адекватные ответы на новые вызовы и обеспечить повышение эффективности государственного управления.

А. Наличие стратегического видения и способности к принятию управленческих решений на основе согласования долгосрочных интересов государства, бизнеса и гражданского общества

Вопросам развития стратегического мышления, разработки стратегий и механизмов их реализации посвящено много работ. В частности, большую и заслуженную известность получили аналитический обзор 10 основных школ стратегий [Мицберг, Альстрад, Лампель, 2013], бестселлер П. Друкера «Эффективный руководитель» [Друкер, 2021] и имеющая решающее значение для лидеров в сфере

государственного управления, выдержавшая 12 изданий, книга, посвященная так называемой «стратегии голубых океанов» [Чан Ким, Моборн, 2024]. В условиях новых вызовов, нарастающей неопределенности и быстро меняющихся условий принятия решений от руководителей органов государственной власти, как никогда ранее, требуется умение определять приоритетные цели и концентрировать ограниченные ресурсы, необходимые для их достижения. Эти приоритеты не могут определяться оценкой перспектив получения сиюминутных выгод, а связаны с получением долгосрочных результатов, учитывающих интересы государства, бизнеса и гражданского общества. Их характерной особенностью с точки зрения стратегии «голубых океанов» является выбор оптимальных механизмов управления развитием тех сфер деятельности (или даже их создания), где еще практически нет конкуренции или она минимальна. К ним, видимо, можно отнести умную урбанистику, информационную безопасность, использование искусственного интеллекта для принятия обоснованных управленческих решений, предоставление сетевых медицинских услуг и др. При этом компетенция согласования многосторонних интересов является ключевой – в ее отсутствие руководитель не сможет соответствовать вызовам времени и, скорее всего, утратит свою позицию достаточно быстро.

Б. Способность решать сложные экономические, социальные и экологические проблемы в комплексе

Этот критерий во многом является логическим продолжением наличия стратегического видения. Причем его актуальность велика и в сфере государственного управления, и в бизнесе. Об этом свидетельствует бурный расцвет различных ESG-рейтингов регионов и корпораций⁸. По сути, именно философия комплексного решения экономических, социальных и экологических проблем является своеобразной «нитью Ариадны» для выбора механизмов достижения весьма разноплановых 17 Целей устойчивого развития, утвержденных ООН (подробнее об этом см.: [Марголин, Вякина, 2023; Chung, Margolin, Vyakina, 2023]). Показательно, что внутристрановое неравенство доходов населения, определенное по индексу Джини, значительно превышает аналогичные показатели неравенства доходов между странами [Гучмазова, 2022], а по данным экспертов Программы развития ООН (ПРООН) и британской Оксфордской инициативы по борьбе с бедностью и человеческим развитием (ОПН), 1,1 млрд человек на нашей планете, или примерно 14 %, живут в нищете. Этот факт является наглядным индикатором того, что рассматриваемый критерий незаслуженно недооценивается.

В. Способность распознавать и решать сложные проблемы еще до того, как они трансформируются в чрезвычайные ситуации

Актуальность отмеченного критерия в явном виде проявляется при рассмотрении экологических проблем

8 Экологический рейтинг регионов России; Рейтинг ESG. Эксперт РА. https://raexpert.ru/ratings/esg_regions/

современности. В частности, можно обратиться к достаточно объективным оценкам величины ущерба от загрязнения окружающей среды, составляющего не менее чем 4 % ВВП⁹. А это, в свою очередь, свидетельствует о том, что многие руководители принимают решения исходя из целесообразности получения сиюминутных выгод и не задумываются о долгосрочных последствиях для будущих поколений [Порфирьев, 2023]. Именно поэтому проблема образования твердых коммунальных отходов (ТКО) уже превратилась в глобальную. Так, по оценкам Всемирного банка, ежегодно образуется 2 млрд тонн ТКО (причем не менее трети этих отходов практически не утилизируется), а к 2050 году ожидается увеличение ТКО до 3,4 млрд тонн в год¹⁰.

Следует отметить, что приведенная коллизия пренебрежения нарастающими проблемами и увеличения рисков возникновения чрезвычайных ситуаций в перспективе, зачастую уже не столь отдаленной, характерна не только для управления охраной окружающей среды, но имеет место и в других сферах деятельности. Часто руководители, находящиеся в плену собственных идей, уже опровергнутых жизнью, продолжают тратить ресурсы организаций на их реализацию и лишь усугубляют кризис.

В условиях нарастающей неопределенности современный лидер должен обладать даром предвидения, понимать тенденции развития сферы своей профессиональной деятельности и владеть навыками антикризисного менеджмента.

Г. Наличие навыков эффективной управленческой деятельности

В своей книге Питер Друкер обращал внимание на необходимость концентрации руководителя: А) на результате, причем не на любом, а именно на результате, имеющем ценность для внешнего по отношению к организации мира¹¹; Б) поиске и эффективном использовании сильных качеств ее сотрудников и создании условий, при которых минимизируется влияние существующих недостатков на развитие организации и создается позитивная корпоративная культура, способствующая формированию эффективных управленческих команд; В) оптимальном управлении временем, которое под влиянием возрастающей скорости изменений в окружающем мире становится все более дефицитным ресурсом [Друкер, 2021].

Отметим, что скорость изменений диктует и необхо-

димость развития культуры так называемой «ответственности за бездействие», приобретающей в сфере государственного управления особую актуальность. Это понятие, по сути, впервые введено в деловой оборот в новой редакции Закона Республики Узбекистан «О государственной гражданской службе»¹². Суть вопроса заключается в том, что очень часто государственные служащие боятся брать на себя риски поддержки проектов, пусть и весьма перспективных и достаточно глубоко проработанных. Как и известный персонаж рассказа А.П. Чехова «Человек в футляре», такой управленец руководствуется принципом «Как бы чего не вышло» и в отсутствие ответственности за бездействие склонен к необоснованному откладыванию принятия решения о поддержке «в долгий ящик». Безусловно, еще предстоит разработка конкретных механизмов практической реализации этой нормы, но само ее появление в законодательстве Республики Узбекистан свидетельствует о качественно новом уровне понимания существа проблемы.

Нельзя также не обратить внимания на такую объективно необходимую часть навыков эффективной управленческой деятельности, как наличие цифровых компетенций. Быстрое развитие информационных технологий, расширение сферы применения искусственного интеллекта, цифровизация осуществления функций государства, привлечение гражданского общества к принятию управленческих решений по проблемам, затрагивающим его жизненные интересы, преимущественно в цифровом формате, – все это объективная реальность. Очевидно, что область применения цифровых технологий в сфере государственного управления будет только расширяться и без развития цифровых компетенций государственных служащих все другие, рассмотренные выше, группы компетенций могут оказаться невостребованными.

Д. Наличие морального авторитета

Жизнь организаций в сфере государственного управления непрерывно усложняется – это непреложный факт. Сложнее становится и руководить этими организациями. Характерно, что чем сложнее условия функционирования организации, тем труднее рядовым сотрудникам разбираться в тонкостях стратегии ее развития. Поэтому возрастает роль корпоративной культуры, носителем которой являются в первую очередь руководители. Здесь приписываемая Питеру Друкеру фраза «Культура съедает стратегию на завтрак» приобретает практически сакральный смысл. Но эта максима соответствует действительности лишь в том случае, если сложившаяся культура соответствует представлениям сотрудников об эффективности и справедливости.

Тогда в коллективе формируется атмосфера доверия, значимость которой часто недооценивается. Между тем различные исследования указывают на наличие прямой связи между уровнем доверия в обществе и

9 «Приходит понимание необходимости решения экологических проблем». *Ведомости*. Экология. <https://www.vedomosti.ru/ecology/regulation/articles/2022/05/23/923222-prihodit-ponimanie-neobhodimosti-resheniya-ekologicheskikh>

10 Ожидается, что к 2050 году объем отходов в мире вырастет до 3,4 млрд тонн. *Ведомости*. Устойчивое развитие. https://www.vedomosti.ru/esg/protection_nature/columns/2023/03/16/966770-ozhidaetsya-chto-2050-godu-obem-othodov-mire-virastet-do-34-mlrd-tonn

11 С этой точки зрения, различные внутренние реорганизации, направленные на совершенствование структур управления, не могут рассматриваться в качестве результата, а являются лишь средством его достижения.

12 ЗРУ-788-сон 08.08.2022. «О государственной гражданской службе».

Государственное управление устойчивым развитием – опыт стран СНГ

уровнем его благосостояния. Например, есть исследования, результаты которых свидетельствуют о том, что в случае, если уровень доверия в Российской Федерации станет сопоставимым с таковым в Швеции, то возможно увеличение валового внутреннего продукта почти на 70 % [Аузан, 2021]. При всем кажущемся преувеличении этой оценки, она наглядно высвечивает наличие существенного резерва повышения конкурентоспособности как конкретных организаций, так и страны в целом.

Отметим, что одним из факторов, препятствующих формированию атмосферы доверия, является избыточное администрирование и контроль за работой сотрудников организации. Сам факт злоупотребления этим инструментом, с одной стороны, свидетельствует о том, что организации еще очень далеко до внедрения управления по ценностям, а с другой – является индикатором наличия непрофессионализма и даже определенного «комплекса неполноценности» у инициаторов применения подобных управленческих технологий. Исполнительская дисциплина в организации должна быть на высоком уровне, и контроль своевременного и качественного выполнения поручений жизненно необходим, но он не должен превращаться в «контроль ради контроля», мешающий ее нормальной работе.

Соответственно, лидер, формирующий правильные ценности и качественную корпоративную культуру, заботящийся о создании атмосферы доверия, избегающий избыточного администрирования и способствующий развитию инициативы сотрудников, будет иметь непререкаемый моральный авторитет, так необходимый ему для обеспечения конкурентоспособности организации.

Заключение

Сфера государственного управления сталкивается с новыми вызовами, связанными с ростом неопределенности и рисков кризисного развития мировой экономики, глубинными противоречиями между сторонниками традиционных ценностей и адептами новой культуры вседозволенности, возрастающей скоростью изменений, обусловленных цифровизацией и проникновением искусственного интеллекта во все сферы жизни общества. Ответом на эти вызовы являются качественно новые требования, предъявляемые к лидерам, способным обеспечить стратегическую конкурентоспособность своих организаций, несмотря на все сложные проблемы, которые им приходится решать практически в ежедневном режиме.

Отбор и выдвижение таких лидеров может осуществляться на основе принципа меритократии, использование которого тем не менее не может рассматриваться в качестве ключевого и тем более единственного критерия решения этой проблемы из-за наличия целого ряда недостатков, выявленных в большом количестве исследований. К таким критериям, которые, с учетом существующих практик профессиональной диагностики государственных служащих и выявления их лидерских качеств, могут получить вполне репрезентативную оценку, предлагается отнести: наличие стратегического видения и способности к принятию управленческих решений на основе согласования долгосрочных интересов государства, бизнеса и гражданского общества; способность решать сложные экономические, социальные и экологические проблемы в комплексе; способность распознавать и решать сложные проблемы еще до того, как они трансформируются в чрезвычайные ситуации; наличие навыков эффективной управленческой деятельности и морального авторитета.

Литература

- Аузан А.А. Доверие как фактор и инструмент социально-экономического развития. *Аналитический вестник Совета Федерации Федерального Собрания РФ*. 2021. № 1 (761).
- Гимпельсон В.Е., Монусова Г.А. Вызывает ли неравенство раздражение и злость? *Вопросы экономики*. 2024. № 3. С. 73–95. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2024-3-73-95>. EDN: WNZHIX
- Гудиев А.В. «Вертикаль власти» сменяется «горизонталью» влияния. *Человеческий капитал*. 2022. № 11 (167). С. 93–103. <https://doi.org/10.25629/HC.2022.11.10>
- Гучмазова Д.А. Мировые тенденции дифференциации доходов населения. *Статистика и экономика*. 2022. Т. 19. № 2. С. 36–42. <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2022-2-36-42>
- Друкер П. Эффективный руководитель. М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер»; ООО «Издательство “Эксмо”», 2021.
- Иванов В.В. Основные направления государственной политики обеспечения технологического суверенитета. *Экономические науки*. 2024. № 1. С. 10–20. <https://doi.org/10.22394/2410-132X-2024-10-1-10-20>
- Комиссаров А.Г. Меритократический принцип отбора управленческих кадров: исторический аспект и современное применение. *Вопросы экономики*. 2023. № 1. С. 45–58. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2023-1-45-58>
- Марголин А.М., Спицына Т.А. Страновые рейтинги сегодня и завтра. *Государственная служба*. 2020. № 4 (126). С. 42–55. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2020-22-4-42-55>. EDN: RALSBB
- Марголин А.М., Вякина И.В. Риски, вызовы и механизмы ESG-трансформации систем управления. *МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)*. 2022. Т. 13. № 3. С. 352–368. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.3.352-368>
- Порфирьев Б.Н. Приоритеты устойчивого развития и климатическая повестка в начале 2020-х годов в мире и в России. *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2023. № 3. С. 72–80. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2023-241-3-72-80>. EDN: YBHMJK
- Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013.
- Молоканов В.М. Проблемы использования показателя ВВП как индикатора социально-экономического развития общества. *Вопросы управления*. 2019. № 5 (60). С. 178–188. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2019-5-178-188>
- Чан Ким В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. 12-е изд. / пер. с англ. М.: МИФ, 2024.
- Модель ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения / под ред. И.Б. Шебуракова. М.: РАНХиГС, 2023.
- Castilla E.J., Benard S. The Paradox of Meritocracy in Organizations.

- Administrative Science Quarterly*. 2010. Vol. 55. Issue 4. P. 543–576. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.4.543>. In English
- Chung R., Margolin A.M., Vyakina I.V. Theory and practice of ESG transformation of management systems. *Economic policy*. 2023. № 2. P. 80–103. In English
- Medawar P. Nobel Lecture Immunological Tolerance, Nobel Lecture, December 12, 1960. Peter Medawar – Nobel Lecture – Nobel-Prize.org. In English
- Piketty T. *Economics of Inequality*. Harvard University Press, 2015. In English
- Program IPSA-AISP 23th World Congress of Political Science Challenges of Contemporary Governance 19–24, Montreal, Quebec, Canada. In English
- Yjung M. The Rise of the Meritocracy 1870–2033: The New Elite of Our Social Revolution. Random House, 1959. P. 160. In English
- Ziliotti E. Political meritocracy and the troubles of Western democracies. *Philosophy and Social Criticism*. 2020. Vol. 46. No. 9. P. 1127–1145. In English

References

- Auzan A.A. Trust as a factor and instrument of socio-economic development. *Analiticheskiy vestnik Soveta Federatsii Federal'nogo Sobraniya RF*. 2021. No. 1 (761). In Russian
- Chan Kim W., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: how to create uncontested market space and make competition irrelevant. 12th edition / translated from English. Moscow: MIF, 2024. In Russian
- Drucker P. The effective executive. Moscow: OOO «Mann, Ivanov i Ferber»; OOO Izdatel'stvo «Eksmo», 2021. In Russian
- Gimpelson V.E., Monusova G.A. Does inequality make you angry? *Voprosy Ekonomiki*. 2024. No. 3. P. 73–95. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2024-3-73-95>. EDN: WNZHIX. In Russian
- Gudiev A.V. «Vertical power» is changed by «horizontal» influence. *Chelovecheskiy kapital*. 2022. No. 11 (167). P. 93–103. <https://doi.org/10.25629/HC.2022.11.10>. In Russian
- Huchmazova D.A. Global trends in differentiation of population income. *Statistika i ekonomika*. 2022. Vol. 19. No. 2. P. 36–42. <https://doi.org/10.21686/2500-3925-2022-2-36-42>. In Russian
- Ivanov V.V. The main directions of state policy in ensuring technological sovereignty. *Ekonomicheskiye nauki*. 2024. No. 1. P. 10–20. <https://doi.org/10.22394/2410-132X-2024-10-1-10-20>. In Russian
- Komissarov A.G. Meritocratic principles for selecting governmental officials: historical aspect and modern applications. *Voprosy ekonomiki*. 2023. No. 1. P. 45–58. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2023-1-45-58>. In Russian
- Margolin A.M., Spitsyna T.A. Country ratings: today and tomorrow. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2020. No. 4 (126). P. 42–55. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2020-22-4-42-55>. EDN: RALSBB. In Russian
- Margolin A.M., Vyakina I.V. Risks, threats and mechanisms of management systems ESG-transformation. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitiye)*. 2022. Vol. 13. No. 3. P. 352–368. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2022.13.3.352-368>. In Russian
- Mintzberg G., Ahlstrand B., Lampel J. Strategic safari: a guided tour through the wilds of strategic management / translated from English. Moscow: Al'pina Publisher, 2013. In Russian
- Model of key competencies of managers and specialists of public authorities: research and justification of application / edited by I.B. Sheburakov. Moscow: RANKhiGS, 2023. In Russian
- Molokanov V.M. Problems of using the GDP indicator as an indicator of the socio-economic development of society. *Voprosy upravleniya*. 2019. No. 5 (60). P. 178–188. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2019-5-178-188>. In Russian
- Porfiryev B.N. Sustainable development priorities and the climate agenda in the early 2020s in the world and in Russia. *Nauchnyye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii*. 2023. No. 3. P. 72–80. <https://doi.org/10.38197/2072-2060-2023-241-3-72-80>. EDN: YBHMJK. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Алмазбек Акматалиевич Акматалиев, профессор, ректор Академия государственного управления при Президенте Кыргызской Республики имени Жусупа Абдрахманова (Кыргызстан, 720040, Бишкек, ул. Панфилова, 237). E-mail: aakmataliyev@gmail.com

Андрей Маркович Марголин, проректор, доктор экономических наук, профессор, заслуженный экономист Российской Федерации
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: margolin-am@ranepa.ru

Для цитирования: Акматалиев А.А., Марголин А.М. О критериях выбора лидеров новой формации для системы государственного управления. *Государственная служба*. 2024. № 6. С. 8–15.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS:

Almazbek A. Akmataliyev, Professor, Rector
The Academy of Public Administration under the President of the Kyrgyz Republic named after Zhusup Abdrahmanov (237, Panfilova Str., Bishkek, 720040, Kyrgyzstan). E-mail: aakmataliyev@gmail.com

Andrey M. Margolin, Doctor of Sci. (Economics), Vice-Rector, Professor, Honored Economist of the Russian Federation
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: margolin-am@ranepa.ru

For citation: Akmataliyev A.A., Margolin A.M. On the criteria for selecting leaders of new formation for the public administration system. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2024. No. 6. P. 8–15.