



---

**Комитет экспертов по государственному управлению**

Семнадцатая сессия

Нью-Йорк, 23–27 апреля 2018 года

Пункт 3(с) предварительной повестки дня\*

**Повышение информированности, развитие профессиональных качеств и совершенствование навыков государственных служащих на национальном и местном уровнях**

**Повышение информированности, развитие профессиональных качеств и совершенствование навыков государственных служащих на национальном и местном уровнях**

**Записка Секретариата**

Секретариат имеет честь препроводить Комитету экспертов по государственному управлению для рассмотрения и принятия решения в установленном порядке документ, подготовленный членом Комитета Маргарет Кобиа в консультации с Эмманюэль д'Ашон, Ма Хэцзу, Бриджет Катстрику, Ламией Мубайед, Режиной Пашеку и Мони Писани.

---

\* E/C.16/2018/1.



## **Повышение информированности, развитие профессиональных качеств и совершенствование навыков государственных служащих на национальном и местном уровнях**

### *Резюме*

Государственные службы играют важную роль в осуществлении Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. Наряду с этой важной ролью стремительные преобразования, усовершенствования и изменения, которые претерпевают сегодня государственные службы, требуют от гражданских служащих большей информированности, развития профессиональных качеств и совершенствования навыков, необходимых для будущего. В настоящем документе отмечается ряд подходов, используемых странами для обеспечения информированности, причем особое внимание уделяется конкретным оперативным и стратегическим навыкам, которые могут потребоваться от гражданских служащих в национальных и местных органах управления, с тем чтобы вносить наиболее эффективный вклад в достижение целей в области устойчивого развития.

В глобальном масштабе информация о Повестке дня на период до 2030 года по-прежнему распространяется неравномерно между регионами и внутри них, в различных группах населения, а также между странами и внутри стран, что негативно отражается на уровне мобилизации государственных и негосударственных субъектов и на их способности добиваться прогресса в осуществлении целей в области устойчивого развития.

Кроме того, в настоящем документе содержится описание некоторых новых технологий и прикладных программ, влияющих на государственную политику и способных, как ожидается, изменить способы оказания государственных услуг. В нем дается оценка ожидаемого воздействия этих технологий на спрос и предложение в отношении будущих навыков и профессиональных качеств, а также эффективности и действенности государственных служб в реализации целей в области устойчивого развития.

В документе отмечается, что наличие основных навыков и профессиональных качеств у гражданских служащих станет одним из важнейших факторов, определяющих тот путь, который страны выбирают для достижения целей в области устойчивого развития. В менее развитых странах без достаточных инвестиций в накопление требуемого запаса навыков результаты деятельности по достижению целей в области устойчивого развития, вероятно, будут немногим отличаться от результатов деятельности по достижению целей в области развития, сформулированных в Декларации тысячелетия. Экономическое положение в наименее развитых странах может рассматриваться одновременно и как причина, и как следствие низкого уровня накопления профессиональных качеств и навыков.

Автор приходит к выводу, что сохраняющиеся пробелы в развитии между различными странами в значительной мере можно объяснить разным уровнем приверженности правительств выделению в качестве приоритета государственной политики развитие человеческого капитала с опорой на инвестиции в новые навыки, профессиональные качества и технологии. Наименее развитые страны, в частности, имеют возможность совершить резкий скачок при условии увеличения бюджетных расходов на развитие навыков и профессиональных качеств и на инвестиции в новые технологии.

## I. Навыки и профессиональные качества, необходимые для гражданской службы

1. Один из часто игнорируемых тезисов состоит в том, что потенциал и возможности государственных служащих могут радикально влиять на степень успеха всех государственных программ и политических реформ. Во всех сферах управления наблюдается явный спрос на квалифицированных государственных служащих, способных выполнять основные управленческие функции.

2. Гражданские служащие играют решающую роль в деятельности органов управления. На политическом уровне они интерпретируют политическую программу и преобразуют ее в практическую политику. Они также преобразуют политику в программы и конкретные виды деятельности, на которые могут выделяться бюджетные средства. От их навыков и профессиональных качеств зависит, насколько эффективно широкие политические цели преобразуются в измеримые практические задачи.

3. На техническом уровне гражданские служащие отвечают за осуществление программ в области развития, отслеживание прогресса, проведение оценок результатов и последствий, ведение отчетности и представление информации в порядке обратной связи, на основе которой принимаются политические решения о путях реализации программ. Полученные в результате оценок данные служат источником информации о рентабельности, соотношении затрат и выгод, экономичности, степени рационального использования средств и последствиях, на основе которой принимаются решения о пересчете или перераспределении ресурсов, выделяемых на альтернативные меры. Гражданские службы повсюду должны также прилагать усилия для поиска путей повышения производительности и расширения сотрудничества в целях преодоления административной разобщенности.

4. Тем не менее во многих странах государственный сектор испытывает трудности с привлечением специалистов, обладающих необходимыми навыками. Это происходит в силу множества причин, таких как устаревшие нормы и структуры гражданской службы, которые могут препятствовать набору персонала и развитию его навыков, или такие условия найма, при которых гражданским службам в некоторых странах сложно конкурировать на рынке труда с частным сектором.

5. Многим органам управления, особенно в странах со средним и низким уровнем дохода, трудно мобилизовать достаточные средства для увеличения заработной платы в государственном секторе. В некоторых странах сохраняется нехватка государственных ресурсов, что ведет к переосмыслению механизмов предоставления услуг, способов функционирования организаций и степени эффективности всей системы. Организации озабочены нехваткой материальных и финансовых ресурсов и необходимостью обеспечить их наличие. А от гражданских служащих в большинстве стран ожидают достижения результатов, несмотря на серьезные трудности с обеспечением ресурсами.

6. В своей резолюции [72/235](#) от 20 декабря 2017 года по вопросу развития людских ресурсов Генеральная Ассамблея учла, что тенденции развития рынка труда под влиянием научно-технического прогресса требуют способности адаптироваться и ускоренного обучения новым навыкам, что в свою очередь требует перехода к дошкольному образованию, непрерывному обучению и всеобъемлющего, основанного на жизненном цикле подхода к образованию и обучению, обеспечиваемого, в частности, увеличением вложений в подготовку учителя-

лей и расширением доступа к цифровым учебным ресурсам, особенно в развивающихся странах. Ассамблея также рекомендовала государствам-членам принять и осуществлять всеобъемлющие стратегии развития людских ресурсов на основе национальных целей в области развития, которые обеспечивают тесную увязку вопросов качественного образования, обучения и занятости, способствуют поддержанию производительных и конкурентоспособных трудовых ресурсов и отвечают потребностям экономики.

7. Нехватка людских ресурсов в государственном секторе может особенно остро ощущаться в наименее развитых странах, где среди общей массы населения, как правило, имеется более ограниченный резерв квалифицированных специалистов, а правительства могут быть слишком стеснены в финансовом отношении, чтобы существенно расширить масштабы деятельности по обеспечению необходимого образования и профессиональной подготовки. В периоды снижения расходов и сами бюджеты на цели профессиональной подготовки в государственном секторе вполне могут подвергнуться сокращению, что может существенно сказываться на возможностях гражданских служб, особенно в странах с низким уровнем дохода.

8. В некоторых странах гражданским службам долго не удастся решить вопросы, связанные с общим настроением и мотивацией работников. В странах, где эта проблема носит наиболее выраженный характер, правительства по-прежнему располагают слишком ограниченными финансовыми возможностями, чтобы уделять этой проблеме достаточное внимание. Проблема низкого морального духа может усугубляться растущими требованиями граждан к качеству обслуживания, а иногда и бытующими в обществе представлениями о неэффективности органов управления и об отживших свое методах их работы.

9. Кроме того, ряд эмпирических исследований показывает, что реформы государственного управления, с их изменениями правил, структур и процессов, не всегда дают ожидаемые результаты или могут иметь нежелательные последствия. Например, возможны случаи, когда органы государственного управления перенимают у частного сектора или от других правительств некие инструменты и идеи по части проведения реформ (такие как система вознаграждения с учетом результатов работы), не принимая полностью во внимание национальный контекст или не учитывая ограничения и недостатки этих подходов<sup>1</sup>.

10. Дополнительную сложность может представлять продвижение политических интересов в сфере государственного управления. Например, бывает так, что некие политические субъекты провозглашают свои политические цели, не найдя времени для обстоятельного анализа потенциальных последствий. Для обеспечения прогресса в деле достижения целей в области устойчивого развития на фоне порой не совпадающих интересов по-прежнему чрезвычайно важна политическая воля на самом высоком правительственном уровне. Это может быть особенно актуально в странах, затронутых конфликтом, поскольку мир и сотрудничество являются благоприятными условиями для эффективной работы гражданских служб.

11. Вот на таком фоне потребностей и проблем и происходит формирование профессиональных качеств и навыков гражданских служащих в целях осуществления Повестки дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. В настоящем документе освещаются некоторые конкретные вопросы, с которыми государственный сектор сталкивается в сфере управления людскими

<sup>1</sup> См., например, James L. Perry, Trent A. Engbers and So Yun Jun, "Back to the future? performance-related pay, empirical research, and the perils of persistence", *Public Administration Review*, No. 69 (January–February 2009)

ресурсами, и предлагается базовая система навыков и профессиональных качеств, которая в дальнейшем может быть полезна гражданским службам в деле руководства процессом достижения целей в области устойчивого развития.

## **II. Повышение информированности гражданских служащих о целях в области устойчивого развития**

12. Информированность является отправной точкой в создании импульса для межсекторальной деятельности по достижению целей в области устойчивого развития на национальном и субнациональном уровнях. Знание и понимание Повестки дня на период до 2030 года позволяют гражданским служащим определять пути к выполнению задач. Политическая информированность гражданских служб повышает шансы на то, что органы государственного управления будут уделять первоочередное внимание интеграции целей в области устойчивого развития в национальные планы развития и ассигновать достаточные ресурсы на реализацию соответствующих программ.

13. На политическом форуме высокого уровня по устойчивому развитию Организации Объединенных Наций страны сообщали о разнообразных подходах к повышению национальной ответственности и информированности о Повестке дня на период до 2030 года, в том числе среди гражданских служащих. Сюда относятся такие информационно-просветительские мероприятия, как проведение практикумов, совещаний и конференций по целям в области устойчивого развития, организация брифингов для кабинета министров и встреч в парламенте, широкомасштабная коммуникационная и информационно-пропагандистская деятельность, диалог с заинтересованными сторонами, дискуссии на радио и телевидении и осуществление коммуникационных стратегий, направленных на то, чтобы цели в области устойчивого развития стали яснее для широкой общественности, а также создание сетевых платформ для вовлечения гражданского общества в последующую деятельность и обзор. Среди других подходов в плане информационно-просветительской деятельности упоминались, в частности, интеграция молодежи в соответствующие программы, проведение информационно-пропагандистских мероприятий, таких как награждения, конкурсы и фестивали, а также интеграция целей в области устойчивого развития в учебные планы и образовательные программы<sup>2</sup>.

14. Например, Мексика и Сьерра-Леоне сообщили о том, что в целях повышения уровня информированности тематика целей в области устойчивого развития была включена в мероприятия и в выступления высокопоставленных должностных лиц. В Германии и во Франции для работы с людьми используются интернет-платформы, которые позволяют различным заинтересованным группам изложить свои позиции. В Египте снимаются короткометражные фильмы о национальной стратегии устойчивого развития и обеспечивается функционирование специального веб-сайта, а также освещение проблематики целей в области устойчивого развития в социальных сетях.

15. Кения сообщила о выпуске и распространении информационно-просветительских и коммуникационных материалов. Различные ведомства и учреждения

---

<sup>2</sup> См. документы Департамента по экономическим и социальным вопросам Организации Объединенных Наций “2016 synthesis of voluntary national reviews” и “2017 synthesis of voluntary national reviews”, представленные на политических форумах высокого уровня в 2016 году и, соответственно, в 2017 году. URL: [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/23862016\\_VNR\\_Synthesis\\_Report.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/23862016_VNR_Synthesis_Report.pdf) и [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/17109Synthesis\\_Report\\_VNRs\\_2017.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/17109Synthesis_Report_VNRs_2017.pdf).

используют социальные сети для распространения среди населения сообщений, касающихся целей. Проводятся информационно-просветительские форумы с участием различных групп заинтересованных лиц. Коалиция гражданского общества по достижению целей в области устойчивого развития, действуя в сотрудничестве с правительством, осуществляет информационно-пропагандистские программы в общинах.

16. Египет также воспользовался услугами одной компании для проведения консультаций с различными группами заинтересованных лиц, что, как сообщается, способствовало укреплению доверия и стимулировало заинтересованные стороны к активному участию в переговорах и дискуссиях. В Сьерра-Леоне подготовлен упрощенный вариант Повестки дня на период до 2030 года, который был распространен среди членов парламента и широкой общественности и использовался в теле- и радиопрограммах. В Мексике также подготовлена брошюра о целях в области устойчивого развития, написанная простым языком. В рамках подготовки национального плана осуществления целей власти Финляндии во взаимосвязи с городами, муниципалитетами, неправительственными организациями и сторонами, подписавшими региональные обязательства в отношении принятия мер в области устойчивого развития, организовали поездку по региону в целях распространения информации о Повестке дня на период до 2030 года. На Филиппинах для этой цели использовались выступления по радио и участие в специальных мероприятиях.

17. Норвегия, Финляндия и Эстония входят в число стран, которые включили темы, касающиеся устойчивого развития и Повестки дня на период до 2030 года, в школьные и университетские учебные программы и дидактические материалы. В Республике Корея власти также выступают за включение материалов по целям в области устойчивого развития в учебники для начальной и средней школы.

18. В странах, стремящихся к децентрализации и созданию более автономных систем управления, особое значение приобретает роль местного политического руководства. Исключительно важно обеспечить понимание целей в области устойчивого развития на местном уровне, поскольку местные власти близки к народу, играют определенную роль в предоставлении основных видов государственных услуг на низовом уровне и способны применять комплексные подходы.

### **III. Стратегическое управление людскими ресурсами в контексте целей в области устойчивого развития**

19. С учетом широкой сферы целей в области устойчивого развития очевидно, что для достижения результатов по многим направлениям гражданские служащие должны будут приобретать новые навыки и профессиональные качества. Правительствам, которые играют центральную роль в реализации целей в области устойчивого развития, может потребоваться в срочном порядке инвестировать средства в переоснащение сферы государственных услуг и наделение гражданских служащих новыми знаниями, навыками и профессиональными качествами. В интересах формирования необходимого комплекса навыков и профессиональных качеств у гражданских служащих, участвующих в достижении целей, правительства, возможно, сочтут полезным избрать в качестве приоритетных следующие подходы, стратегии и инвестиции<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> См. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), Skills for a High Performing Civil Service, OECD Public Governance Reviews (Paris, OECD Publishing, 2017);

### **Определение пробелов в навыках и профессиональных качествах**

20. Важнейшим первым шагом в процессе стратегического планирования кадровых ресурсов является оценка пробелов в навыках существующих кадровых ресурсов. Это может оказаться сложной задачей. Даже для стран с высоким уровнем дохода, в которых имеется общее описание навыков и профессиональных качеств гражданских служащих, обобщение ситуации с навыками и выявление пробелов остаются проблематичными.

21. Кроме того, одной из главных проблем в управлении людскими ресурсами в государственном секторе остается перспективное планирование кадровых ресурсов. Для того, чтобы в планах по достижению целей в области устойчивого развития учитывались соображения, касающиеся как потенциала, так и возможностей, необходимо, чтобы кадровое планирование в сфере гражданской службы определялось требованиями по навыкам и профессиональным качествам, а не количественными показателями и издержками. Для оценки изменений по части навыков, которые необходимы сегодняшним гражданским служащим, странам, возможно, потребуется разработать механизмы определения основных функциональных областей и конкретных задач и навыков в этих областях, которые имеют ключевое значение для взаимоотношений между гражданскими служащими и обществом.

22. Для определения пробелов в навыках и профессиональных качествах могут потребоваться надежные данные о комплексе навыков трудовых ресурсов, которые редко имеются в государственном секторе, а также потенциал прогнозирования в сфере планирования гражданской службы. Более точные данные в сочетании с аналитическими инструментами могут способствовать поддержанию управленческих кадровых ресурсов на таком уровне, который позволяет им идти в ногу с социальными, технологическими и другими изменениями.

### **Привлечение и отбор сотрудников, обладающих необходимыми навыками и профессиональными качествами**

23. Помимо профессиональной подготовки планы по устранению выявленных недостатков, как правило, включают совершенствование трудовых ресурсов посредством найма новых сотрудников. После финансового кризиса 2008 года многие страны приостановили наём персонала. Даже при том что экономика восстанавливается, а гражданские службы сталкиваются с высоким уровнем выхода на пенсию, сохраняется множество бюджетных ограничений, что указывает на необходимость обеспечить, чтобы при найме на работу пристальное внимание уделялось расширению доступа к навыкам, которые могут стимулировать рост потенциала и производительности в государственном секторе, и чтобы гражданские службы и органы государственного управления имели возможность привлекать на работу людей с таким комплексом навыков.

24. В качестве одной из важных стратегий в рамках непрерывного повышения профессионального уровня гражданских служащих обычно рассматривается укрепление процессов набора персонала на основе профессиональных качеств. Однако в дополнение к этой стратегии, возможно, необходимо обеспечить возможности для набора сотрудников на всех уровнях, ускорить темпы этого процесса и сделать так, чтобы при отборе учитывались перспективные навыки и поощрялось кадровое многообразие в государственном секторе. При нехватке

---

United Kingdom, House of Commons Public Administration and Constitutional Affairs Committee (PACAC), "Developing civil service skills: a unified approach: Government response to the Public Administration Select Committee's Fourth Report of Session 2014–15" (HC 526) (London, The Stationery Office, 2015).



сотрудников с конкретным набором навыков можно, как вариант, использовать программы ускоренного найма лиц, обладающих такими навыками. Некоторые правительства в дополнение к профессиональным и образовательным требованиям качества показателей ценности сотрудника применяют требования компетентности.

### **Развитие и воспитание талантов**

25. Одним из основных компонентов любой хорошо продуманной стратегии регулирования навыков должно стать профессиональное развитие сотрудников — особенно в гражданских службах, где отмечается высокий уровень гарантий занятости и низкий общий показатель текучести кадров. Обеспечение культуры обучения еще более значимо с учетом масштабных изменений, технического прогресса и сложностей в предоставлении услуг, которые сопряжены с целями в области устойчивого развития и связанными с ними задачами. Обучение на протяжении всей жизни следует рассматривать как жизненно важный компонент развития карьеры и одну из организационных стратегий модернизации и достижения национальных и местных задач в области устойчивого развития.

26. Кроме того, гражданские службы могут демонстрировать потенциальные возможности обучения в рамках стратегий брендинга, позиционирующих правительственные учреждения в качестве предпочтительных работодателей. Таким образом государственный сектор получает возможность привлекать талантливых людей, заинтересовать которых непросто, но в то же время совершенно необходимо для достижения целей в области устойчивого развития.

### **Использование ресурса навыков и профессиональных качеств**

27. Привлечение новых талантливых кадров и развитие навыков и профессиональных качеств необходимы, но не достаточны для укрепления профессиональных ресурсов гражданской службы. После определения, приобретения и развития навыков их следует также поместить в систему, подходящую для их использования. Что касается факторов, наиболее сильно влияющих на результаты, то имеющиеся данные говорят о том, что для эффективного выполнения своей работы сотрудникам необходимы способности, мотивация и возможности.

### **Создание и укрепление развивающего потенциала в области управления гражданскими службами**

28. Существуют различные институциональные структуры, призванные регулировать и контролировать профессиональную подготовку гражданских служащих; имеются также различные подходы к согласованию подготовки на индивидуальном и организационном уровнях и на уровне гражданских служб с первоочередными задачами гражданской службы, а в идеале — с концепцией гражданской службы и системами профессиональных качеств, а также с будущими приоритетами в развитии навыков в таких областях, как прогнозирование, инновации и технологии. Страны, которые сочетают стимулы к индивидуальному обучению (такие, как учебные планы, увязанные с процессами управления результатами работы) с планами, принимаемыми на уровне организаций или в рамках всей гражданской службы, с большей вероятностью могут обеспечить, чтобы при наличии соответствующих ресурсов гражданские служащие получили необходимую им подготовку и чтобы программы подготовки эффективно координировались.

29. Поощрение культуры обучения в государственном секторе также требует внимания к использованию широкого спектра инструментов, таких как программы наставничества и кураторства, создание сетей, взаимное обучение и

назначения в рамках политики мобильности, в целях поощрения обучения как повседневной деятельности, интегрированной в рабочие обязанности гражданских служащих. Развитие лидерских качеств и онлайн-учебные инструменты наглядно доказывают свою полезность в гражданских службах развитых стран, а в потенциале могут также быть приняты и приспособлены для использования в развивающихся странах.

#### **Приоритизация бюджета с учетом необходимости развития потенциала и возможностей гражданских служащих**

30. В некоторых странах средства на подготовку персонала одними из первых подпали под бюджетные сокращения после финансового кризиса 2008 года. Хотя бюджетная экономия считалась в то время необходимой мерой, такая стратегия в случае ее продолжительного применения чревата тем, что гражданские службы лишатся возможности обновлять комплекс навыков, необходимых для проведения надлежащей политики и оказания новых услуг. Для инвестирования средств в обучение гражданских служащих требуются программы подготовки, а также интеграция обучения в культуру и ценности конкретной организации, причем профессиональное развитие персонала должно быть одной из основных обязанностей каждого государственного управленца.

### **IV. Навыки и профессиональные качества, необходимые для достижения целей в области устойчивого развития**

31. Вполне возможно, что наряду с консолидацией уже существующих комплексов навыков и профессиональных качеств учреждениям, ответственным за разработку политики, формулирование программ и осуществление целей в области устойчивого развития, понадобится также абсолютно новый комплекс навыков и профессиональных качеств. В этом плане особенно актуальными могут быть представленные ниже 11 групп навыков и профессиональных качеств<sup>4</sup>.

#### **Базовые возможности в сферах анализа и мониторинга**

32. Осуществление программ, направленных на достижение целей в области устойчивого развития, независимо от того, внедряются они правительством самостоятельно или совместно с партнерами в области развития, требует постоянных инвестиций в укрепление потенциала гражданских служащих в целях проведения базового анализа, основанного, например, на эконометрике, больших данных и прогностической аналитике, а также в целях мониторинга прогресса в выполнении задач.

33. В рамках цикла государственной политики существует два основных этапа, на которых эмпирический анализ может иметь наибольшую ценность. Первый касается разработки государственной политики. На этом этапе гражданские служащие должны обладать технической базой для проведения обзоров литературы в соответствующей области политики, анализа доказательств эффективности различных подходов и оценки возможных мероприятий, включая внесение предложений по нововведениям и проведение испытаний по новым направлениям. Второй этап связан с мониторингом и оценкой, в рамках которых тщательным образом проводятся мониторинг, измерение и анализ как на программном

<sup>4</sup> См. Bob Willen, and others, "Proactive governance: policy and strategy design in the context of accelerating change" (World Government Summit and A.T. Kearney Global Business Policy Council). URL: <https://www.worldgovernmentssummit.org/api/publications/document?id=e96e7dc4-e97c-6578-b2f8-ff0000a7ddb6>.

уровне, так и на уровне отдельных компонентов. На этом этапе гражданские служащие должны иметь опыт в области мониторинга и оценки, подкрепленный способностью разрабатывать и применять системы для сбора соответствующих высококачественных данных.

### **Разработка прототипов программ**

34. Многие страны по-прежнему испытывают финансовые трудности, необходимость установить более короткие программные циклы и потребность в участии граждан в процессах принятия решений. В зависимости от секторов, ответственных за осуществление программ по конкретным задачам в рамках целей в области устойчивого развития, гражданским служащим потребуются навыки в разработке стратегических экспериментов (экспериментальных программ), в рамках которых на ограниченной основе вводятся ключевые элементы того или иного мероприятия в целях проверки ключевых допущений, измерения результатов и сбора уточняющих данных по разработке проектов.

35. Использование прототипов при разработке программ, связанных с целями в области устойчивого развития, позволяет получать фактические данные для разработки программ и одновременно проверять допущения, прежде чем на осуществление полномасштабных мер будут выделены ограниченные государственные ресурсы. Эффективная разработка прототипов программ позволяет вносить важнейшие коррективы в первоначальные проекты, которые, возможно, были созданы с опорой на причинно-следственную методологию. В конечном счете укрепление навыков разработки прототипов у гражданских служащих может быть одним из наиболее рентабельных подходов к укреплению потенциала для достижения результатов в области устойчивого развития.

### **Перспективное комплексное проектирование**

36. С учетом того, что устойчивое развитие рассчитано на долгий срок — на период до 2030 года и далее, — необходимо создать в государственных ведомствах и учреждениях потенциал для того, чтобы предвидеть будущие сценарии в целях принятия стратегий, отвечающих нуждам и чаяниям людей. Для этого гражданские служащие должны обладать техническими возможностями определять и тестировать программные потребности применительно к различным будущим условиям, в которых вероятнее всего будут осуществляться предусматриваемые инициативы, а затем разрабатывать стратегии для реализации соответствующих первоочередных национальных и местных задач в области устойчивого развития. Перспективное проектирование может служить мощным фактором, стимулирующим политические инновации с самого начала процесса разработки политики, и одним из ключевых элементов обеспечения должной осмотрительности на стратегическом уровне, обеспечивающим в будущем проверку на прочность стратегий, направленных на выполнение национальных задач в рамках целей в области устойчивого развития, и их доработку до начала их осуществления.

### **Имитация и использование интерактивной динамики**

37. С учетом того, что осуществление программ по достижению целей в области устойчивого развития может происходить в условиях не совпадающих интересов и наличия многочисленных мощных государственных и негосударственных субъектов, гражданские служащие могут счесть целесообразным проведение тщательного интерактивного анализа для повышения эффективности программ. Такой анализ позволяет моделировать и систематически прогнозировать

возможную реакцию основных заинтересованных сторон, противников, союзников и других игроков на конкретную политику или стратегию в области развития.

38. Приобретая новые навыки в сфере интерактивного анализа, гражданские служащие получают столь необходимую техническую подготовку к испытаниям на прочность и действиям на упреждение. Кроме того, возможности проведения имитационных мероприятий могут помочь основным сотрудникам по вопросам осуществления предвосхищать возможные реакции на инициативы, политические меры, программы или стратегии, а также корректировать подходы таким образом, чтобы повысить шансы на успех в деле своевременного выполнения задач в рамках целей в области устойчивого развития.

### **Полномасштабные инновации в области политики**

39. Формируя потенциал государственных должностных лиц в интересах поощрения инноваций, государственные и негосударственные субъекты будут, пожалуй, решать одну из основных стратегических задач, стоящих перед нынешним и следующим поколениями. Обеспечение благоприятных условий для инноваций не обязательно требует большого бюрократического аппарата. Оно скорее предусматривает наличие государственных должностных лиц, способных оценивать соответствующие внедренные инновации и участвовать в важнейших сетевых объединениях, чтобы самостоятельно продвигать сотрудничество, которое обещает привести к внедрению инноваций, наиболее актуальных в контексте достижения целей в области устойчивого развития.

40. Кроме того, государственные служащие должны поощряться к участию в глобальных стратегических инновационных сетях, включающих в качестве ключевых элементов все большее число магистратур, занимающихся передовыми исследованиями в области государственной политики, многочисленные глобальные стратегические аналитические центры и все большее число возглавляемых правительствами инновационных центров. Активно вовлекая свои директивные органы в работу этих сетей, правительственные учреждения могут максимально повысить свою способность выявлять новые передовые виды практики на раннем этапе их формирования и адаптировать их к своим инициативам в контексте Повестки дня на период до 2030 года.

### **Всесторонняя вовлеченность заинтересованных сторон**

41. Вовлеченность партнеров и заинтересованных сторон в возглавляемые правительствами инициативы согласуется с задачей 16.7 цели 16, которая направлена на то, чтобы обеспечить ответственное принятие решений репрезентативными органами на всех уровнях с участием всех слоев общества. На воспитательном уровне этот процесс требует, чтобы гражданские служащие обладали функциональными навыками для вовлечения заинтересованных сторон, ведения переговоров и сотрудничества. Этот комплекс навыков весьма важен для гражданских служащих, играющих центральную роль в разработке и осуществлении программ в области устойчивого развития, поскольку заинтересованные стороны являются потенциально ценным источником знаний, которые может быть сложно получить иными путями.

42. Еще одним важным аргументом в пользу приобретения гражданскими служащими навыков для вовлечения заинтересованных сторон является тот факт, что поддержка заинтересованными сторонами инициатив по достижению целей в области устойчивого развития не является данностью. Заинтересованные стороны могут обладать значительным влиянием в той или иной организации или

общине, в которых они действуют, — до такой степени, что они могут провоцировать или непосредственно организовывать сопротивление, например в тех случаях, когда некая инициатива рассматривается исключительно как навязываемая извне. Вместе с тем способность государственных должностных лиц, участвующих в программах развития, добиться участия заинтересованных сторон повышает шансы на то, что эти стороны будут поддерживать высокоприоритетные инициативы и вносить непосредственный вклад в их успех. Если программы разрабатывались при ограниченном участии конечных бенефициаров, то между директивными органами и учреждениями-исполнителями могут возникнуть серьезные разногласия.

### **Краудсорсинг экспертов**

43. Постепенно проявляющиеся техническая сложность и многодисциплинарный характер деятельности по разработке политики и стратегий в рамках Повестки дня на период до 2030 года порождают беспрецедентные требования к навыкам и профессиональным качествам управленцев. И это немедленно ведет к тому, что директивным органам, отвечающим за осуществление целей в области устойчивого развития, требуется мощный потенциал для поиска и удержания профильных экспертов.

44. Используя методы краудсорсинга, государственные должностные лица, контролирующие политику в области устойчивого развития, должны быть способны выявлять ценные идеи, опираясь на широкий спектр знаний и опыта. И вместо того, чтобы поручать изучение идей и принятие оптимальных решений политическим советникам, правительства могли бы обеспечить механизмы для того, чтобы инновационные идеи для осуществления программ, направленных на достижение целей в области устойчивого развития, выдвигались заинтересованными сторонами, и использовать общественную мудрость для принятия обоснованных решений в отношении дальнейших путей деятельности.

45. Внесение такого изменения в процессы принятия решений может бросить вызов традиционным управленческим подходам и способствовать перетеканию власти от государственных директивных органов к другим заинтересованным сторонам. Поэтому вполне можно ожидать, что применение краудсорсинга при разработке политики может встретить сопротивление. Один из важнейших вопросов заключается в том, будут ли руководители гражданских служб готовы передавать больше полномочий линейному персоналу и другим заинтересованным сторонам. На преодоление такого сопротивления у многих организаций государственного сектора может уйти много времени, тогда как другие уже проводят преобразования, которые могут ускорить деятельность по выполнению задач в рамках целей в области устойчивого развития, в частности с помощью более рентабельных подходов, которые иначе могли бы и не рассматриваться.

### **Анализ согласования действий на всех уровнях управления**

46. Способность гражданских служащих анализировать согласование действий на всех уровнях управления помогает обеспечить максимальную концентрацию усилий в поддержку программ, направленных на достижение целей в области устойчивого развития. Отправной точкой для такого анализа служит систематическая оценка взаимосвязей между программными стратегиями и политикой, а также между стратегиями и возможностями других внутренних и внешних государственных структур.

47. В контексте программ по осуществлению Повестки дня на период до 2030 года такой анализ предполагает определение всех связанных с этим соответствующих подразделений, министерств, местных органов управления и других потенциальных партнеров, а также подробный анализ потенциальных связей с ними. Если гражданские служащие обладают необходимыми навыками для анализа согласования действий на всех уровнях управления в ходе разработки программ, то департаменты, подразделения или учреждения смогут обеспечить максимальное согласование программ и стратегий, направленных на достижение целей в области устойчивого развития, с национальными приоритетами в области развития.

### **Эффективное управление ресурсами**

48. Правительства зачастую осуществляют программы в условиях конкуренции с точки зрения спроса на национальные ресурсы и бюджеты. Разработка и осуществление таких программ должны основываться на эффективных решениях, подкрепленных убедительным экономическим обоснованием, особенно если требуемые государственные ресурсы будут превышать тот объем, который первоначально планировалось выделить на приоритетные национальные задачи в области развития. Следовательно, гражданским служащим, отвечающим за разработку и координацию программ в рамках целей в области устойчивого развития, потребуются навыки управления государственными ресурсами.

49. Для эффективного управления ресурсами необходимо, чтобы гражданские служащие могли мобилизовать ресурсы частного сектора и других партнеров по процессу развития в целях оказания помощи в ликвидации пробелов в финансировании. Осуществляя эффективное взаимодействие с частным сектором в форме государственно-частного партнерства, правительства могут получить выгоду от долгосрочных рентабельных проектов при надлежащем распределении рисков между частным и государственным секторами, что особенно важно для инициатив, требующих крупных инвестиций или передовых технологий.

### **Новые подходы к управлению и подотчетности**

50. Подотчетность органов управления является законным требованием граждан во всем мире. Задача 16.6 цели 16 в области устойчивого развития, которая предусматривает создание эффективных, подотчетных и прозрачных учреждений на всех уровнях, предполагает необходимость понимания государственными должностными лицами логики сдержек и противовесов и путей интеграции механизмов подотчетности в государственную политику начиная с этапа разработки политики. Управление и подотчетность выполняют как корректирующую функцию (урегулирование политических споров и корректировка различных аспектов политики), так и превентивную (борьба с несостоятельностью государственного сектора, возникающей в результате коррупции, неэффективности и расточительности).

51. За счет внедрения механизмов управления и подотчетности нового поколения директивные органы, отвечающие за программы устойчивого развития, могут выйти за рамки традиционных, но необходимых схем подотчетности в том, что касается предоставления услуг, управления бюджетными средствами, полномочий на принятие решений и задач по достижению результатов, и перейти на более глубокий уровень работы. Этот подход предусматривает концепцию совместной ответственности правительства и более широкого сообщества заинтересованных сторон, среди которых могут быть международные учреждения, частный сектор и гражданское общество, а также дает больше полномочий представителям общественности, отражающим интересы широких слоев населения.

### **Мониторинг и измерение результатов**

52. Одним из центральных элементов эффективной разработки программ в рамках целей в области устойчивого развития служит комплексная работа по мониторингу и измерению результатов. Потенциал государственных должностных лиц, отвечающих за координацию и осуществление Повестки дня на период до 2030 года в рамках оценочного мониторинга и измерения, является основополагающим требованием для обоих прототипов и полномасштабных программ. Обладая таким техническим потенциалом, ключевые сотрудники по программам смогут представлять наиболее важные данные и факты, формирующие основу для непрерывного улучшения программ, которыми они руководят.

53. Адаптивные проектные изменения в контексте устойчивого развития должны основываться на непрерывном мониторинге воздействия программ, который позволяет директивным органам отслеживать воздействие стратегии в любой данный момент времени и дорабатывать ее на основе материалов, полученных в процессе мониторинга. Однако для того чтобы такой подход работал, необходимо, чтобы системы мониторинга и измерения, а также механизмы непрерывной доработки были с самого начала встроены в программу и согласованы основными заинтересованными сторонами.

### **Удовлетворение потребностей стран, находящихся в особой ситуации**

54. Наименее развитые, не имеющие выхода к морю и малые островные развивающиеся государства и страны, затронутые конфликтом, могут сталкиваться с особыми проблемами в деле формирования у гражданских служащих навыков и профессиональных качеств, необходимых для осуществления Повестки дня на период до 2030 года. Учебный и научно-исследовательский институт Организации Объединенных Наций (ЮНИТАР) определил четыре приоритетные учебные задачи по оказанию помощи странам, находящимся в особой ситуации, в контексте достижения целей в области устойчивого развития к 2030 году. Первая состоит в том, чтобы укрепить потенциал должностных лиц директивных органов на национальном и субнациональном уровнях в интересах интеграции целей в области устойчивого развития в национальные системы планирования и эффективного согласования этих планов с различными национальными, региональными и международными соглашениями. Вторая задача заключается в том, чтобы помочь должностным лицам в планировании, а отраслевым министерствам — в понимании взаимосвязей между целями и задачами и в количественной оценке выгод и последствий различных вариантов политики. Третья задача состоит в наращивании потенциала применения современных методов сбора и анализа данных, в том числе путем совершенствования обследований домашних хозяйств и переписей населения, а также повышения эффективности сбора и использования данных. Четвертая задача — способствовать укреплению потенциала негосударственных субъектов в плане их участия в достижении целей в области устойчивого развития и выполнении других основных обязательств<sup>5</sup>.

## **V. Соображения в отношении новых технологий**

### **A. Технологии и подходы к оказанию услуг**

55. Для сохранения конкурентоспособности странам, возможно, придется приводить свои требования к навыкам и профессиональным качествам гражданских

<sup>5</sup> Дополнительную информацию см. в документе UNITAR, “Training needs to reach the SDGs by 2030”, 6 September 2017. URL: <https://www.unitar.org/training-needs-reach-sdgs-2030>.

служащих в соответствии с достижениями в области технологий и новыми подходами к оказанию государственных услуг. В настоящем разделе приведен обзор некоторых технологий, которые либо уже влияют на порядок предоставления государственных услуг, либо продемонстрировали большой потенциал в этом отношении. Следует отметить, что для того чтобы новейшие технологии и прикладные программы для научных исследований представляли ценность для государственного сектора, правительства должны обеспечивать свою готовность к использованию таких технологий и программ путем принятия новой политики по вопросам их внедрения, возможностей их использования и их регулирования.

56. Правительствам важно не только думать, чем они уже занимаются, о всем диапазоне навыков и профессиональных качеств, необходимых гражданским служащим для эффективного осуществления программ в области устойчивого развития и повышения вероятности выполнения соответствующих задач, но и уделять особое внимание ряду достижений в применении прикладных технологий. Такие технологии открывают большие перспективы для повышения качества обслуживания и уровня удовлетворенности клиентов как в государственном, так и в частном секторах. В число таких технологий входят: робототехника и искусственный интеллект; геномная медицина; биометрия; наука о данных; нанотехнологии; трехмерная печать; «Интернет вещей»; «подталкивание» и бихевиористские наработки; и конвергенция технологий в «умных городах».

#### **Робототехника и искусственный интеллект: преимущества эффективности и точности**

57. Роботы и искусственный интеллект могут автоматизировать работу, которую традиционно выполняли люди, и повысить ее эффективность. Зачастую эти технологии работают вместе: искусственный интеллект дает роботу инструкции по порядку действий. Одним из наиболее часто приводимых примеров в этом плане являются автомобили без водителя. Этот вопрос имеет чрезвычайно важное значение для правительств, которые весьма заинтересованы в инвестировании в повышение эффективности. Например, правительства могут предоставлять онлайн-видео-услуги путем использования искусственного интеллекта для персонализации операционных услуг, которые они оказывают гражданам, а полиция благодаря алгоритмам прогнозирования преступлений может принимать меры предосторожности до совершения преступлений.

#### **Геномная медицина и персонализация медицинского обслуживания**

58. В геномной медицине используется геном человека — его уникальный набор генов и ДНК — для персонализации его медицинского обслуживания. В геномной медицине посредством редактирования генома уже проводится лечение редких заболеваний, вызванных мутацией отдельных генов. Со временем такие заболевания могут быть полностью искоренены. Что касается таких распространенных заболеваний, как рак, то с помощью данных о геноме пациентов можно будет усовершенствовать меры профилактики, увеличить эффективность выявляемости заболеваний и персонализировать лечение. Исследователи работают над изучением вопросов о том, может ли редактирование генома сделать органы животных пригодными для пересадки людям и может ли «генный драйв» в популяции комаров помочь искоренить малярию.



### **Биометрические данные для идентификации граждан и повышения качества услуг**

59. Биометрические данные — это данные об уникальных физических и поведенческих признаках, таких как отпечатки пальцев, радужная оболочка глаз или подпись. Уникальные для каждого человека и собираемые посредством технологий сканирования биометрические данные обеспечивают каждому человеку уникальный идентификационный набор, который может быть использован в различных целях: от санкционирования банковских платежей через мобильные телефоны до быстрого поиска информации из медицинской карты после аварии или во время чрезвычайной ситуации.

60. Биометрические данные уже используются при оказании большого числа государственных услуг: от крупномасштабной национальной инициативы по идентификации лиц в Индии до инициатив в области пограничного контроля в Сингапуре, Соединенных Штатах Америки и Нидерландах. Эти данные придают более адресный характер социальным выплатам, помогают сократить число прогулов среди государственных служащих и содействуют укреплению национальной безопасности. Вместе с тем использование этих данных порождает проблемы, которые правительствам необходимо решать, такие как проблемы, касающиеся неприкосновенности частной жизни; риска размывания задач, когда к проекту добавляются дополнительные и зачастую ненужные детали, в результате чего реализация проекта обычно выходит из-под контроля; защищенности данных; общественного доверия; и финансовой устойчивости новых технологических систем. Правительствам следует работать над решением двойной задачи: использования преимуществ биометрических инструментов и управления рисками<sup>6</sup>.

### **Наука о данных и будущее государственной политики**

61. Использование данных для принятия решений не является чем-то новым. Однако в связи с распространением интернет-технологий и мобильных технологий происходит беспрецедентно быстрое накопление данных. Революция в области науки о данных приводит к пересмотру стратегий и внедрению новых путей расширения бизнеса во многих отраслях. Современные методы анализа стали применяться в таких областях, как здравоохранение, охрана правопорядка, экономика, спорт и так далее<sup>7</sup>. Такие инструменты науки о данных, как отображение данных в режиме реального времени, визуализация данных и машинное обучение, привносят в разработку политики новые идеи и подходы. При использовании совместно с бихевиористскими подходами эти инструменты могут привести к революционным преобразованиям в методике разработки политики и программ в области развития в наименее развитых странах по большинству из 169 задач.

62. Вместе с тем масштабы использования науки о данных в частном секторе и в государственных организациях различны. Эта разница в основном обусловлена спецификой использования науки о данных: если частные коммерческие предприятия часто стремятся повысить эффективность, уровень удовлетворенности клиентов, производительность и в конечном счете снизить затраты и увеличить прибыль, то в государственном секторе, особенно в развивающихся стра-

<sup>6</sup> См. The Economist Intelligence Unit, “Advanced science and the future of government” (World Government Summit, 2016). URL: <https://www.worldgovernmentsummit.org/api/publications/document/fae769c4-e97c-6578-b2f8-ff0000a7ddb6>.

<sup>7</sup> Ibid.

нах, побудительные мотивы для ее использования зачастую объясняются приоритетами текущего политического руководства или же ее использование иногда просто является заимствованной передовой практикой.

### «Интернет вещей»

63. «Интернет вещей» — это сеть, в которой функционирование прикладных программ и оказание услуг основано на данных, собираемых с помощью устройств, воспринимающих физический мир и взаимодействующих с ним. Важные прикладные технологии «Интернета вещей» актуальны для многих экономических отраслей, включая здравоохранение, образование, сельское хозяйство, транспорт, промышленное производство и электроэнергетику<sup>8</sup>. Полностью функциональные и глобализированные технологии «Интернета вещей» могут принести экономические выгоды и выгоды в плане удобства, которые охватывают большинство, если не все 17 целей в области устойчивого развития.

64. Кроме того, «Интернет вещей» может предоставить людям такие возможности, которые без него были бы невозможны, например возможность эффективной с точки зрения затрат доставки важнейших предметов медико-санитарного назначения в труднодоступные районы, население которых в противном случае могло бы быть лишено такой помощи в силу своей удаленности и маргинализации. В наилучшем положении с точки зрения использования преимуществ «Интернета вещей» будут находиться страны, которые предвидят проблемы и одновременно поощряют более широкое использование технологий.

### Трехмерная печать

65. Использование трехмерной печати для производства компонентов путем последовательного нанесения слоев позволяет создавать более сложные по своей конструкции объекты, а также сокращать объем отходов. Правительства начинают использовать эту технологию для печати объектов общественной инфраструктуры, таких как новый пешеходный мост в Амстердаме, спроектированный одной из нидерландских компаний<sup>9</sup>. При наличии соответствующей государственной политики переход к использованию технологий трехмерной печати на массовом строительном рынке сулит хорошие перспективы для продвижения вперед в деле достижения как цели 9, заключающейся в создании стойкой инфраструктуры, так и цели 11, заключающейся в обеспечении открытости, безопасности, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и населенных пунктов. С помощью трехмерной печати легче создать стойкую инфраструктуру, поскольку в проекты строительства объектов интегрированной инфраструктуры можно заранее включить требования в отношении их будущего расширения и модернизации.

### Нанотехнологии

66. Еще одним видом технологий, актуальным для предпринимаемых в рамках цели 3 усилий по обеспечению здорового образа жизни и содействию благополучию для всех в любом возрасте, являются нанотехнологии. Они предполагают

<sup>8</sup> OECD, Working Party on Communication Infrastructures and Services Policy, “The Internet of Things: seizing the benefits and addressing the challenges”, document DSTI/ICCP/CISP(2015)3/FINAL. URL: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/ICCP/CISP\(2015\)3/FINAL&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/ICCP/CISP(2015)3/FINAL&docLanguage=En).

<sup>9</sup> См. The Economist Intelligence Unit, “Advanced science and the future of government” (World Government Summit, 2016). URL: <https://www.worldgovernmentssummit.org/api/publications/document/fae769c4-e97c-6578-b2f8-ff0000a7ddb6>.

манипуляцию отдельными атомами и молекулами в малом масштабе: одна миллиардная часть метра. С помощью введения в организм терапевтических наночастиц можно будет достичь нового уровня точности адресного разрушения раковых клеток, что станет большим шагом вперед в повышении качества медицинского обслуживания. Благодаря программам картирования головного мозга человечеству, возможно, удастся наконец понять внутренние механизмы работы человеческого мозга и найти революционные методы лечения таких заболеваний, как болезнь Альцгеймера и депрессия.

### **«Подталкивание» и использование бихевиористских наработок при разработке политики**

67. Теория «подталкивания», опирающаяся на поведенческую экономику и социальную психологию, может помочь объяснить, каким образом «когнитивные искажения» влияют на экономические решения<sup>10</sup>. В условиях нехватки финансовых ресурсов директивные органы во всем мире с энтузиазмом восприняли возможности «подталкивания» — небольших и недорогостоящих изменений, которые могут существенно повысить эффективность осуществляемых правительствами мер. В связи с этим в ряде правительств созданы группы по вопросам «подталкивания»<sup>11</sup>.

68. С учетом уже документально зафиксированных результатов небольших и недорогостоящих изменений, которые существенно повышают эффективность осуществляемых правительствами мер, можно сделать вывод о том, что бихевиористские наработки актуальны для государственной политики как в развивающихся, так и в развитых странах по ряду причин. Во-первых, правительства всех стран сталкиваются с растущими и все более различающимися ожиданиями в отношении повышения качества государственных услуг. Во-вторых, все более сложными становятся условия, в которых работают государственные службы. В-третьих, правительства испытывают все более серьезную нехватку ресурсов. С учетом роста ожиданий общественности, более сложных условий работы, неоднородности состава населения и все более сложной финансовой и кадровой ситуации убедить тех, кто занимается осуществлением государственных программ по достижению целей в области устойчивого развития, взять на вооружение идею «подталкивания» посредством включения бихевиористских наработок в программы развития будет, скорее всего, несложно.

### **Конвергенция технологий и «умные города»**

69. «Умный город» — это город, характеризующийся оснащенностью, взаимосвязанностью и интеллектуальностью. Оснащенность позволяет в режиме реального времени фиксировать и интегрировать реальные данные путем использования датчиков, киосков, счетчиков, персональных устройств, приборов, фотоаппаратуры, смартфонов, имплантированных медицинских устройств, Интернета и других аналогичных систем сбора данных, включая социальные сети как сети «человеческих датчиков». Взаимосвязанность обеспечивает интеграцию данных на общеорганизационной компьютерной платформе и передачу информации между различными городскими службами. Интеллектуальность же основана на сложном анализе, моделировании, оптимизации и визуализации рабочих

<sup>10</sup> См. Kok Ping Soon, “Nudges: Why, How and What Next?”, *Ethos*, Issue 17 (June 2017). URL: <https://www.csc.gov.sg/docs/default-source/ethos/ethos17.pdf>.

<sup>11</sup> См. Owain Service, Kok Ping Soon and Elspeth Kirkman, “Government Policy and Practice Through the Behavioural Insights Lens”, выступление «Бихевиорал инсайты лтд» на Конференции по вопросам бихевиоризма, Гарвардская школа бизнеса, Кембридж, Массачусетс, 6–7 июня 2016 года. URL: [https://www.youtube.com/watch?v=tqgqj\\_G2L4&feature=youtu.be](https://www.youtube.com/watch?v=tqgqj_G2L4&feature=youtu.be).

процессов с целью принятия более эффективных решений в отношении организации работы<sup>12</sup>. Интеграция технологий в «умных городах» способствует выполнению задач в рамках цели 11, заключающейся в обеспечении открытости, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и населенных пунктов.

## **В. Потенциал новых технологий, их влияние на политику и подходы к оказанию услуг правительствами**

70. Распространение новых технологий и подходов к оказанию услуг и поступающая из частного сектора информация о повышении качества обслуживания свидетельствуют о больших возможностях использования этих новых технологий в государственном секторе в сочетании с надлежащей политикой в вопросах регулирования. Такая политика будет чрезвычайно важна для выбора правительствами наилучших вариантов, сведения к минимуму неблагоприятных последствий внедрения новых технологий и создания наиболее эффективных с точки зрения результатов коалиций.

71. В наименее развитых странах освоению новых технологий и подходов к предоставлению услуг должны будут предшествовать систематический анализ возможных областей получения наибольшей отдачи от оказания услуг с опорой на технологии, оценка требований, предъявляемых к навыкам и профессиональным качествам гражданских служащих, и анализ потребностей в объектах инфраструктуры в целях закрепления результатов внедрения технологий. Проведение такой оценки до освоения технологий повышает шансы на то, что правительства, которые прежде отставали в вопросе интеграции новых технологий в свою систему предоставления услуг, получают оптимальное сочетание квалифицированного персонала и инфраструктуры, соответствующих местным условиям.

72. Для создания внутреннего потенциала для освоения и внедрения новых технологий и подходов к оказанию услуг правительствам будет необходимо вновь заострить внимание на приобретении знаний и навыков, необходимых для использования новых технологий и прикладных программ как на директивном, так и на оперативном уровнях. Помимо развития навыков в рамках наращивания потенциала государственных служащих в области новых технологий, правительствам, особенно в развивающихся странах, необходимо будет стимулировать участие частного сектора в профессиональной подготовке кадров и инвестировании в инфраструктуру, обеспечивающую работу новых каналов оказания услуг на основе новых технологий.

73. Во многих случаях подготовка квалифицированных сотрудников, разбирающихся в новых технологиях, которые могут привести к революции в области оказания услуг государственными службами, требует дополнительных усилий и средств. Для создания необходимого резерва специалистов в целях интеграции и использования новых технологий и прикладных программ при предоставлении государственных услуг правительствам большинства развивающихся стран необходимо будет скорректировать свои подходы к найму персонала и условия труда для привлечения и удержания работников нового типа. Помимо этого, в новую государственную политику в области образования, профессиональной подготовки и наращивания потенциала можно включить специальные положения о стипендиях и программах условного финансирования для подготовки по

<sup>12</sup> C. Harrison, and others, “Foundations for smarter cities”, IBM Journal of Research and Development, vol. 54, No. 4 (July/August 2010). URL: <http://fumblog.um.ac.ir/gallery/902/Foundations%20for%20Smarter%20Cities.pdf>.

вопросам, находящимся на пересечении развития, новых технологий и государственной политики. Одновременно с этим можно было бы сделать так, чтобы при оказании государственных услуг приоритетное внимание уделялось инвестициям в создание инфраструктуры, необходимой для поддержки внедрения новых технологий в процесс предоставления услуг. Отправной точкой в развитии инфраструктуры является институционализация государственно-частных партнерств, которые могут значительно уменьшить долю государственных ресурсов, выделяемых на инфраструктуру, что потенциально позволит правительствам перенаправить ресурсы в другие не менее важные производственные отрасли экономики, способствующие достижению целей в области устойчивого развития.

## **VI. Предлагаемый набор профессиональных качеств и навыков**

### **Набор профессиональных качеств гражданских служащих**

74. Предлагаемый набор профессиональных качеств гражданских служащих старшего звена включает шесть основных профессиональных качеств и 53 поведенческих показателя, которые можно использовать для оценки эффективности работы. Этот набор профессиональных качеств гражданских служащих старшего звена полностью основан на моделях поведения. В число шести профессиональных качеств, которые считаются критически важными для эффективной работы всех гражданских служащих на руководящем и директивном уровнях, входят: стратегическое мышление, максимальное использование человеческого потенциала, обучение и самосовершенствование, ориентация на результат, определение цели и направления работы и способность увлекать людей личным примером<sup>13</sup>.

75. По каждому из профессиональных качеств составлен список эффективных моделей поведения, которые представляют собой критерии, используемые при оценке результатов работы. Этот набор профессиональных качеств считается организационно нейтральным, может применяться в отношении руководителей высшего звена в частных или государственных организациях и использоваться для оценки работы и развития потенциала этих лиц<sup>14</sup>.

76. Например, одной из основных характеристик стратегического мышления является способность учитывать более широкие политические и организационные приоритеты. Гражданские служащие, обладающие способностями к обучению и самосовершенствованию, будут также демонстрировать способность учиться на собственном опыте и одновременно строить конструктивные отношения с людьми внутри организации и за ее пределами. Для максимального использования человеческого потенциала сотрудников гражданские служащие старшего звена должны быть способны адаптировать свой стиль руководства с учетом особенностей разных людей, культур и ситуаций.

<sup>13</sup> См. Sylvia Horton, "Competency management in the British Central Government", KU Leuven Public Management Institute (2010). URL: <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-uk.pdf>.

<sup>14</sup> See Sylvia Horton, "The competency movement", in Sylvia Horton, Annie Hondeghem and David Farnham (Amsterdam, IOS Press, and Brussels, International Institute of Administrative Sciences, 2002).

77. Гражданские служащие старшего звена, обладающие способностью ориентироваться на результат, могут организовать работу так, что она будет выполнена в срок, в рамках бюджета и в соответствии с согласованными стандартами качества. Для того чтобы быть компетентными в вопросах определения цели и направления работы, гражданские служащие высшего звена должны иметь четкое представление о том, чего необходимо достичь, и демонстрировать готовность работать в команде, вовлекая свой персонал в принятие решений о том, что необходимо делать. Чтобы увлекать людей личным примером, руководители должны быть у всех на виду, оставаться доступными для всех и поступать честно и добросовестно.

### **Набор навыков гражданских служащих**

78. Набор профессиональных навыков гражданских служащих составлен на основе структурного анализа работы и карьерного роста государственных служащих всех уровней. Как показано на диаграмме, этот набор включает навыки, необходимые им для эффективного выполнения работы в качестве сотрудников гражданской службы независимо от их уровня или места работы. Во многих странах гражданская служба отличается большим разнообразием, и набор необходимых ее сотрудникам навыков должен отражать это разнообразие<sup>15</sup>.

79. Центральным элементом набора навыков гражданских служащих являются лидерские качества. Они состоят в следующем: направлять работу организации, достигать результатов, наращивать потенциал организации в целях решения текущих и будущих проблем и действовать добросовестно. Кроме того, каждому гражданскому служащему для эффективной работы нужны определенные основные навыки. В число четырех основных навыков входят: управление людскими ресурсами, управление финансами, анализ и использование фактических данных и управление программами и проектами. Помимо этих навыков, лицам, которые являются гражданскими служащими старшего звена или стремятся ими стать, необходимо обладать навыками в области коммуникаций и маркетинга и навыком стратегического мышления.

---

<sup>15</sup> См. Sylvia Horton, "Competency management in the British Central Government", KU Leuven Public Management Institute (2010). URL: <https://soc.kuleuven.be/io/onderzoek/project/files/hrm27-country-report-uk.pdf>.

Диаграмма  
Набор навыков гражданских служащих



## VII. Выводы и рекомендации

80. Несмотря на наличие сведений, подтверждающих повышение уровня осведомленности о Повестке дня на период до 2030 года в правительственных структурах и государственном секторе, данные из добровольных национальных обзоров, подготовленных в рамках политического форума высокого уровня, указывают на асимметричное распределение информации о целях в области устойчивого развития в правительственных структурах и обществе в целом. Спустя примерно два года после принятия целей в области устойчивого развития между странами и регионами и внутри них сохраняются настолько серьезные информационные пробелы, что они препятствуют мобилизации, установлению связей и осуществлению совместных действий. Эти информационные пробелы говорят о необходимости активизации информационно-пропагандистской деятельности на страновом уровне для повышения уровня осведомленности различных групп заинтересованных сторон в интересах поддержки совместных усилий по выполнению задач, поставленных в рамках вышеуказанных целей.

81. Разница в наборе навыков и профессиональных качеств между преимущественно развитыми странами и странами с низким уровнем дохода может отчасти объясняться различиями в национальных приоритетах. Если развитые страны вкладывают средства в формирование у гражданских служащих как традиционных, так и новых навыков, что должно оказать глубокое воздействие на государственную политику в области устойчивого развития, то развивающиеся страны зачастую от них отстают. Если не устранить этот пробел в навыках и профессиональных качествах в развивающихся странах, то в конечном итоге это приведет к их соответствующему отставанию в выполнении задач, поставленных в рамках целей в области устойчивого развития. Поэтому усилия, направленные на укрепление способности развивающихся стран выполнить эти задачи, должны наряду с другими мерами в области развития быть ориентированы на

обеспечение знаний, навыков и профессиональных качеств, которые имеют решающее значение для действенного и эффективного предоставления государственных услуг. В развитых странах также необходимо предпринять значительные усилия для повышения уровня осведомленности государственных служащих о целях в области устойчивого развития и принципах, закрепленных в Повестке дня на период до 2030 года, для чего необходимо развивать навыки и профессиональные качества государственных служащих в конкретных областях.

82. Независимо от национальных условий и уровня гражданской службы, в которой трудятся гражданские служащие, исходя из представленного в настоящем документе набора профессиональных качеств и навыков, одним из основных элементов любой деятельности, направленной на наращивание потенциала гражданских служб для достижения ими результатов, остается создание руководящего потенциала. В связи с этим правительствам, которые привержены делу своевременного и эффективного с точки зрения затрат достижения целей в области устойчивого развития, возможно, потребуется уделить больше внимания развитию лидерских качеств и управленческого потенциала гражданских служащих.

83. В будущей работе по наращиванию потенциала гражданских служащих на директивном уровне, особенно в наименее развитых странах, потребуется учесть как воздействие, так и новые виды применения новых технологий, в том числе методов анализа данных, искусственного интеллекта и биометрических данных. Для достижения результатов приобретение навыков и профессиональных качеств, необходимых для освоения новых технологий и подходов к оказанию услуг, должно подкрепляться соразмерными государственно-частными инвестициями в развитие инфраструктуры.

84. Новые навыки и профессиональные качества в сочетании с новыми технологиями, такими как робототехника, искусственный интеллект, автомобили без водителя, «Интернет вещей», геномная медицина, биометрические данные, биохевиористские наработки и наука о данных, открывают наибольшие перспективы для эффективного с точки зрения затрат выполнения задач, поставленных в рамках целей в области устойчивого развития, по большинству из 17 целей. В наименее развитых странах внедрение таких технологий может привести к огромному скачку в направлении достижения устойчивого развития.

85. Между развитыми и развивающимися странами на уровне правительств отмечаются серьезные различия в понимании важности информации и фактических данных и в их использовании. В большинстве стран Африки, а также в развивающихся странах Азии и Латинской Америки и Карибского бассейна основу государственных программ составляют, как правило, вопросы социального обеспечения, меняющиеся стратегические цели иногда фактические данные, поступающие из внешних источников. Недостаточное внимание уделяется государственным инвестициям в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, что ведет к нехватке финансирования; эта ситуация отчасти является одновременно как причиной, так и следствием низкого уровня развития в этих регионах.

86. В развитых странах при разработке политики и подготовке соответствующих документов широко используются данные и аналитические выкладки, тогда как во многих развивающихся странах значение информации и фактических данных для разработки государственной политики недооценивается. Для того чтобы развивающиеся страны смогли совершить скачок, их гражданские служащие должны быть готовы взять на себя ведущую роль в деле внедрения передовой отраслевой практики в области использования методов анализа данных и цифровых технологий для повышения качества государственных услуг.