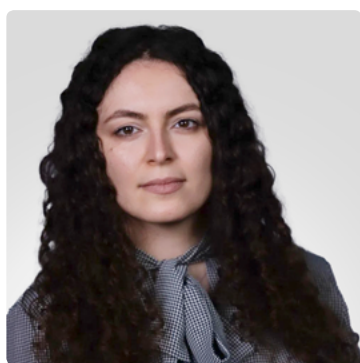


Актуальные проблемы личностного и социального развития (по итогам VI Международной научно-практической конференции «Личность в системах управления»)



Гояева Зарина Маирбековна

Магистр психологии, ведущий специалист
Центра разработок и аналитики факультета
оценки и развития управленческих кадров ВШГУ
Президентской академии, Москва, Российская
Федерация
e-mail: goyaeva-zm@ranepa.ru

Аннотация

Представлен краткий отчет о прошедшей в 2025 году VI Международной научно-практической конференции «Личность в системах управления».

Ключевые слова

• личность • социум • развитие • управленческие элиты • управленческое образование • искусственный интеллект •

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

20-21 марта 2025 года состоялась ежегодная Международная научно-практическая конференция «Личность в системах управления», центральная тема которой была сформулирована следующим образом: «Развитие личности и социальное развитие: взгляд в будущее».

В конференции приняли участие 708 экспертов из России, а также Азербайджана, Армении, Афганистана, Беларуси, Казахстана, Китая, Кыргызстана, Молдовы, Туркменистана и Узбекистана. Среди участников – ведущие ученые и эксперты, представители различных сфер науки и практики, которых объединяет интерес к личности руководителя, его роли в современной системе управления, в первую очередь – государственного управления.

В конференции участвовали:

- 197 докторов и кандидатов наук,
- 114 доцентов и профессоров;
- 270 действующих руководителей и заместителей руководителей органов государственной власти и управления, бизнес-организаций, образовательных организаций, учреждений науки, культуры и искусства, благотворительных и негосударственных фондов.

С приветственным словом выступил ректор Президентской академии, кандидат экономических наук Алексей Геннадиевич Комиссаров. Он подчеркнул, что конференция обретает особую значимость в свете текущего политического контекста, когда международные договоры и соглашения становятся предметом интенсивных обсуждений и переосмыслений. В последнее время события, происходящие в мире, служат ярким напоминанием о том, насколько глубоко личностные качества лидеров могут влиять на судьбы народов и государств. Именно поэтому конференция приобретает особый резонанс, предоставляя платформу для глубокого анализа и обмена мнениями на эту животрепещущую тему.

В рамках пленарной дискуссии «Развитие личности и социальное развитие: роль кадровой политики государства» эксперты обсудили ряд вопросов, касающихся кадровой политики государства в период глобальной турбулентности; взаимосвязи современных социальных лифтов, новой управленческой элиты и ценностей служения; поднятия престижа государственной службы в обществе; соотношения понятий «личность» и «общественные институты». Кроме того, спикеры попытались разобраться в том, как за моделями компетенций не потерять целостного человека, является ли общественное сознание предметом государственной кадровой политики, нужна ли психология государственного управления как отдельное направление науки и практики.

В дискуссии приняли участие:

- *Алмазбек Акматалиевич Акматалиев* – ректор Академии государственного управления при Президенте Кыргызской Республики, кандидат философских наук, профессор;
- *Урхан Кязимович Алакбаров* – ректор Академии государственного управления при Президенте Республики Азербайджан, доктор биологических наук, профессор;
- *Тахир Юсупович Базаров* – заслуженный профессор МГУ им. М.В. Ломоносова, научный руководитель Московской школы практической психологии Московского института психоанализа, доктор психологических наук, профессор;
- *Игорь Иванович Бузовский* – ректор Академии управления при Президенте Республики Беларусь, кандидат социологических наук;
- *Наталья Евгеньевна Булетова* – профессор кафедры государственного регулирования экономики ИГСУ Президентской академии, доктор экономических наук, доцент;
- *Андрей Маркович Марголин* – проректор Президентской академии, доктор экономических наук, профессор.

В своем выступлении А.А. Акматалиев сосредоточился на теме лидерства и его возросшей актуальности. Спикер подчеркнул, что многие эксперты констатируют кризис лидерства. На Западе наблюдается дефицит ярких политических фигур, таких как У. Черчилль или Ф. Рузвельт, способных эффективно использовать имеющиеся ресурсы для преодоления глобальной нестабильности. Грамотное руководство и лидерство могли бы способствовать развитию как международных отношений, так и внутренней политики отдельных стран. По мнению Алмазбека Акматалиевича, существует три основных причины, влияющие на дефицит ярких лидеров:

- усиленная фрагментация общества, объясняемая дроблением социума на микрогруппы с узкими интересами, что приводит к утрате значимости общенациональных идеалов; возрастание информационных потоков, изолирующих отдельные группы друг от друга, служит основой для появления и усиления конфликтных ситуаций; затрудняющие объединение усилий обстоятельства препятствуют появлению харизматичного лидера, который мог бы сплотить различные социальные группы вокруг общей идеи;
- деидеологизация традиционных ценностей, диктуемая отступлением от классических моральных принципов и этики: общественная жизнь строится преимущественно на прагматизме и материалистических интересах, вектор исключительно на собственные желания и выгоды индивида ведет к разрушению общественных связей и снижению чувства общности; без общих целей и ориентиров мобилизовать общество становится невероятно сложно;
- изменение форм политического устройства, в частности, переход от централизованной модели управления к многопартийным системам: с одной стороны, у граждан есть широкий выбор политических предпочтений, с другой, существуют сложности координации и выработки единого политического курса; разногласия приводят к распылению ответственности и снижают эффективность принятия стратегических решений; в итоге формируются правительства, не способные реагировать на острые вызовы современности.

Однако одновременно, как указал спикер, возрождается интерес к институту президентского правления. Сосредоточение власти в руках одного лица способствует быстрому принятию решений и формированию четкого вектора развития. Яркими примерами здесь служат такие лидеры современных держав, как Дональд Трамп, Владимир Путин и Си Цзиньпин. Вместе с тем мало обладать силой и властью, важно учитывать интересы общества. Успех в решении современных проблем и вызовов может обеспечить способность руководителя к действиям и готовность к диалогу.

О ключах к успеху в управлении и лидерстве рассказал У.К. Алакбаров. По его мнению, успех можно описать формулой $X + Y = Z$, где X представляет собой совокупность ресурсов и возможностей; Y символизирует эффективное управление этими возможностями; Z является результатом труда. Однако успешное управление опирается не только на имеющиеся ресурсы, но также на умение правильно распределять усилия, анализировать ситуацию и принимать взвешенные решения, считает спикер. В качестве примера было приведено улучшение позиций Азербайджана в рейтинге стран, показывающих высокую эффективность в вопросах управления энергоресурсами. За период с 2004 г. страна достигла впечатляющих показателей (снижение уровня бедности с почти 50% до менее 6%, повышение энергоэффективности и активное участие в глобальном процессе предотвращения изменения климата), обойдя многие европейские государства. Эти данные наглядно подтверждают важную мысль: ключ к успешной реализации любого проекта лежит в тщательном анализе текущей ситуации, долгосрочном планировании и смелости идти навстречу переменам. Использование инновационных подходов и современных технологий – еще один фактор управленческого успеха, подчеркнул Урхан Кязимович.

Интересной концепцией о балансировке между прошлым, настоящим и будущим в деятельности руководителя-лидера поделился *Т.Ю. Базаров*. По его мнению, требование к лидеру о компетенциях, выходящих за рамки стандартных, обусловлено необходимостью вести за собой команду через различные сложности, постоянно балансируя между прошлым опытом, текущими реалиями и непредсказуемым будущим. Такая вариативная задача требует особой стратегии, основанной на глубокой внутренней уверенности, способности принимать риски и готовности трансформировать страх перед неизвестностью в источник энергии и роста. Тахир Юсупович рассматривает следующие ключевые принципы успешного лидерства:

- преодоление неуверенности через традиции и корни, формирующие основу доверия и устойчивости: опыт прошлых поколений может сориентировать при поиске решений актуальных задач;
- принятие неизвестности как источника вдохновения, загадочности и неясности – как мощнейшего двигателя творчества и новых идей, страха как возможности для поиска нестандартных решений и построения новых горизонтов, тайны – как инструмента открытия невиданных ранее перспектив;
- эмоциональная энергия прорыва, дающая импульс для действий и позволяющая добиться результатов: умение генерировать энергию и распространять ее на свое окружение отличает хорошего лидера; эмоции и энергия – двигатели прогресса и факторы, обеспечивающие готовность к будущему.

По мнению эксперта, руководитель, способный объединить три элемента: уверенное прошлое, смелость в настоящем и устремленность в будущее, – может претендовать на подлинное лидерство новой эпохи. Такой руководитель видит ценность в каждом этапе пути, сохраняя чуткость к окружающим и умение вовремя реагировать на изменения. Наряду с экономическими показателями, важным критерием эффективности в текущее время становится эмоциональная устойчивость и готовность к постоянной трансформации. Настоящие герои современности – это те, кто нашел гармонию между историей, креативностью и энергией.

Тахир Юсупович поделился метафоричным видением того, в чем заключается искусство лидерства. На его взгляд, это танец между старым и новым, известным и неизведанным, спокойствием и страстью. Тот, кто овладеет этим танцем, получит власть над временем и обстоятельствами, открыв путь к грандиозным свершениям.

По мнению *И.И. Бузовского*, важное место в условиях перемен занимают принципы кадровой политики государства, а подготовка квалифицированных кадров управления оказывает существенное влияние на реализацию стратегических целей страны.

Ключевые тезисы выступления:

- человек – это главный ресурс государства, требующий особого подхода к своему развитию; процессы, обеспечивающие профессиональное развитие, становятся инвестицией в человеческий капитал, обеспечивающей долгосрочный экономический рост и укрепление государственности;
- госслужащий должен уметь не только исполнять обязанности, но и демонстрировать высокие моральные и деловые качества, а его главные характеристики – умение работать в сложных ситуациях, критическое мышление и постоянное стремление к самосовершенствованию;
- формирование управленческой элиты происходит на основе отбора из талантливых кандидатов, имеющих высокий профессиональный уровень и соответствующий нравственный кодекс, что создает основу для устойчивого развития государства и обеспечения общественного доверия;
- стратегический отбор кадров включает несколько этапов: оценку компе-

тенций, обучение и повышение квалификации, предоставление возможностей для дальнейшего роста сотрудников;

- культивирование патриотизма и социальной ответственности должно происходить еще на этапе обучения в вузе через прививание будущим государственным деятелям ценностей, основанных на любви к Родине и готовности жертвовать личным благополучием ради общего дела;
- государственная служба должна рассматриваться управленцем как важная миссия, направленная на улучшение жизни сограждан; при таком подходе возможно формирование более эффективных команд, способных добиваться значимых результатов;
- перспективы будущего диктуют свои условия: для сохранения конкурентоспособности государствам необходимо постоянно пересматривать существующие и внедрять новейшие технологии в разных областях; важно помнить, что любые реформы начинаются с качественного персонала, который способен творчески подходить к решению возникающих задач.

Будущее принадлежит тем, кто умеет учиться, адаптироваться и видеть перспективы в самых сложных обстоятельствах, подытожил И.И. Бузовский.

Современные руководители часто сталкиваются с различными сложностями, обусловленными бурным прогрессом информационных технологий. О вызовах и возможностях этой области, о том, как сохранить лидирующие позиции в эпоху цифровизации и внедрения искусственного интеллекта, в своем докладе рассказала *Н.Е. Булетова*, статья которой, посвященная данной проблеме, опубликована в этом выпуске журнала.

А.М. Марголин рассказал о своем видении того, каким должен быть лидер организаций. С его точки зрения, помимо административных полномочий лидеру важно обладать весомым как профессиональным, так и моральным авторитетом. Такое сочетание позволит руководителю сбалансированно учитывать интересы государства, бизнеса и гражданского общества.

Спикер перечислил основные составляющие успешного управления:

- Признание собственных границ. Современная управленческая карьера характеризуется высокой скоростью должностного продвижения. Нередко оно сопровождается так называемым синдромом самозванца, когда субъект деятельности испытывает состояние внутреннего конфликта по поводу занимаемой им должности и ощущает свое несоответствие её требованиям. Справиться с подобными трудностями могут помочь саморефлексия, развитие самосознания, а также понимание своих преимуществ и ограничений.
- Гибкость контроля. Безусловно, контроль, поддерживающий порядок в организациях, нужен. Вместе с тем, сотрудникам необходимы и некоторый уровень свободы, и пространство для творчества, так как от этого во многом зависит их инициативность, способность самостоятельно принимать решения и полноценная реализация потенциала. Гибкость в управлении – это, по сути, способность лидера балансировать между жестким и демократическим стилями управления.
- Создание атмосферы доверия в организации. Современным руководителям стоит обратить внимание на психологический климат в коллективе, в частности на доверие, высокий уровень которого позитивно сказывается на эффективности работы и мотивации сотрудников. В качестве иллюстрации этого подхода можно указать Швецию, где достаточный уровень доверия наряду с высокой клиентоориентированностью компаний способствуют экономическому росту. Доверительные отношения руководства и работников создают прочный фундамент для качественного функционирования внутренних процессов организации.
- Законодательная поддержка активных действий государственных служащих. Так, в Узбекистане предпринимаются попытки стимулировать госу-



правленцев на активную деятельность. В свою очередь подкрепленная законом ответственность за бездействие предостерегает служащих от пассивности и дает основание для более решительных действий. Все в совокупности способствует большей эффективности управления и уменьшению коррупционных рисков.

- Справедливость в оплате труда. Существенная разница заработных плат разных должностных категорий сотрудников оказывает серьезное влияние на атмосферу в коллективе. Однако есть примеры сбалансированных моделей оплаты труда, вызывающих большее доверие у работников и снимающих социальную напряженность. Одну из таких – бестарифную систему – предложил известный советский и российский офтальмолог, организатор МНТК «Микрохирургия глаза» Святослав Федоров. В соответствии с этой системой, доход от деятельности главы организации ограничен конкретным коэффициентом относительно дохода низшего звена сотрудников.

С точки зрения А.М. Марголина, лидерам стоит вкладывать усилия в создание прозрачной и гармоничной системы управления, базовыми ценностями которой будут взаимопонимание, справедливость и доверие. Умение эффективно руководить организацией состоит не только в грамотном использовании властных полномочий, но и в способности вдохновлять и объединять усилия членов команды. Для лидера важно видеть перспективу, учитывать мнение сотрудников и партнеров, а также налаживать связи между различными слоями общества.

В работе экспертной дискуссии «Новая управленческая элита и ее потенциальная роль в социальном развитии», в рамках которой обсуждались кадровые конкурсы и программы как источник обновления элит, успехи и ошибки региональных кадровых конкурсов, достоинства и пределы меритократии, место патриотизма в гражданской идентичности и другое, приняли участие:

- *Валерия Фуатовна Столярова* – младший научный сотрудник Федерального государственного бюджетного учреждения науки «Санкт-Петербургский Федеральный исследовательский центр Российской академии наук»;
- *Сергей Владимирович Бочаров* – первый проректор Мастерской управления «Сенеж», кандидат экономических наук;
- *Вероника Сергеевна Прищеп* – начальник Управления развития кадрового потенциала и служебной культуры Федеральной налоговой службы Российской Федерации;
- *Тигран Антонович Занко* – заместитель директора Института государственной службы и управления, директор программы Doctor of Public Administration, кандидат юридических наук;
- *Евгений Васильевич Охотский* – эксперт научно-исследовательского центра ИГСУ Президентской академии, доктор социологических наук, профессор;
- *Андрей Андреевич Сушенцов* – декан Факультета международных отношений МГИМО МИД России, кандидат политических наук;
- *Илья Борисович Шебураков* – заместитель директора ВШГУ Президентской академии, кандидат психологических наук, доцент.

Обозначенная тема дискуссии развернула обсуждение в сторону вопросов о кадровых конкурсах («Лидеры России», «Время героев» и др.) как источнике обновления элит; успехах и ошибках региональных кадровых конкурсов; достоинствах и ограничениях меритократии; работе с участниками СВО и феноменах посттравматического расстройства и посттравматического роста; месте патриотизма в российской гражданской идентичности и многом другом.

В.Ф. Столярова представила результаты исследования, проведенного Президентской академией совместно с Санкт-Петербургским Федеральным исследовательским центром Российской академии наук. Исследование направлено

на изучение вопросов применения цифровых технологий и больших данных в управлении человеческими ресурсами. Главный вопрос исследования: как использовать открытые массивы данных о карьерных траекториях для автономного и достоверного определения эффективности образовательных программ по развитию управленцев с последующим составлением рейтингов и рэнкингов этих программ.

Автоматизированный с помощью алгоритмов data mining исследователями лаборатории прикладного искусственного интеллекта СПб ФИЦ РАН уникальный классификатор управленческих должностей (разработка факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ Президентской академии) был использован при анализе карьерных передвижений тысяч управленцев. Разработанный алгоритм продемонстрировал свою валидность в построении рейтингов вузов по подготовке управленцев и определении эффективности Конкурса «Лидеры России» как площадки, способствующей карьерному продвижению.

Согласно результатам исследования, наивысшие уровни максимальной должности в совокупности с минимальным временем достижения карьерного пика зафиксированы у выпускников МГУ, НИУ ВШЭ, РАНХиГС и РЭУ. Наивысшие должностные позиции 2,79 достигаются ими примерно за 2,1 года. Также результаты исследования показали, что участники конкурса «Лидеры России», дошедшие до финала и победившие в нём, занимают управленческие должности более высокого уровня относительно тех, кто не участвовал в конкурсе.

Технические новшества и инструменты способны менять устоявшиеся методы определения кадрового потенциала. Данное исследование показало, что симбиоз методов data mining и междисциплинарных научных исследований может существенно повысить уровень кадрового менеджмента.

Валерия Фуатовна подчеркнула, что несмотря на такие значимые результаты и в целом успех исследования важно и дальше совершенствовать имеющиеся технологии. Использование больших данных сопряжено с некоторыми рисками и трудностями, что требует ряда проверок и уточнений. Однако точно можно сказать, что перспективы карьерного управления связаны с использованием больших данных.

С.В. Бочаров в своем докладе рассказал об особенностях управления «по-русски». Согласно его мнению, складывавшаяся веками концепция русского управления показывает народный образ настоящего лидера как слуги государства, защитника интересов людей. Именно такой руководитель способен вести страну к светлому будущему.

История показывает, что государственное управление в нашей стране всегда основывалось на специфичных национальных особенностях, в частности, эмпатии, стратегическом мышлении и вовлеченности. Успешность управленческих решений основывается на приверженности интересам общества и государства и открытости государственных служащих.

По мнению спикера, главной отличительной чертой российского менеджмента является сочетание коллективизма и централизации. Интересно, что в следующем тезисе мысли С.В. Бочарова созвучны высказываниям А.М. Марголина. Система управления базируется на концепции взаимодоверия, достигаемого как общепринятыми правилами, так и личным вкладом в рабочие отношения. Руководителю следует в высшей степени проявлять свои добросовестность и профессионализм, создавая атмосферу взаимопонимания и уважения среди членов коллектива.

Затрагивая тему цифровых технологий, спикер отметил важность и полезность их использования, в частности в обработке больших объемов данных. Однако вынесение итоговых решений должно оставаться за должностными лицами, способными дать оценку ситуации интуитивно и эмоционально.

Российский менталитет стоит учитывать и при создании управленческих команд. Отличительными характеристиками отечественных команд являются

сильная ориентация на совместное выполнение задач, обмен опытом и стремление к общей цели. Отсюда взгляд на команду как на единый организм, а не совокупность разных исполнителей.

С.В. Бочаров рассказал и об образовательной программе «Культурный код: управление по-русски», в рамках которой представлены основные факторы эффективной управленческой деятельности в различных структурах российского общества. Программа включает рассмотрение исторических предпосылок и уроков прошлого; разбор кейсов, демонстрирующих удачные примеры сотрудничества и инноваций; тренинги коммуникативных навыков.

Руководителю важно помнить, что настоящая элита – продукт не положения и статуса, а деятельности и моральных качеств. В ситуации постоянных трансформаций необходимы стойкость, осознанность и готовность включиться в реализацию общих целей. Исторический путь России показывает: выдающиеся результаты возможны тогда, когда люди объединяют свои усилия, руководствуясь чувством долга и ответственностью перед страной.

С докладом о личностно-профессиональном портрете руководителя ФНС выступила В.С. Прищепа. Такой портрет включает следующие характеристики:

- многоступенчатый профессиональный опыт; в среднем сотрудник ФНС до назначения на первую руководящую должность тратит около 12 лет, и за это время успевает пройти десятки карьерных ступеней, начиная, как правило, с рядового инспектора;
- высокоразвитая критичность мышления, повышенная внимательность к деталям: для эффективного осуществления профессиональной деятельности важен навык постоянного сомнения и верификации информации, что формирует особенности мышления;
- эмпатичность: настоящего лидера отличает умение создавать атмосферу взаимоуважения и поддержки в команде, какими бы строгими не были правила и регламенты, а умение слушать сотрудников и учитывать их интересы благоприятно сказывается на рабочей среде.
- отсутствие материальной мотивации: движущей силой большинства руководителей ФНС являются чувство долга и приверженность делу, а не материальная выгода.

Также эксперт рассказала о характеристиках взаимодействия в командной работе, фактором успешности которой является правильное распределение ролей. Каждый участник команды осуществляет уникальные функции, дополняя других. Среди основных принципов командной работы выделяют следующие:

- ясность в распределении зон ответственности;
- честный разбор ошибок и предложений;
- создание благоприятной обстановки для обмена опытом между сотрудниками разного профиля.

С интересного ракурса осветил процесс формирования управленческих элит Т.А. Занко, по мнению которого основным критерием, влияющим на этот процесс, является научная подготовка управленческих кадров. Результаты проведенного экспертом исследования показали, что существует некоторая зависимость между уровнем занимаемой на госслужбе должности и наличием учёной степени: чем более высокую позицию занимает служащий, тем чаще у него есть учёная степень. Так, 19 из 32 членов Правительства Российской Федерации имеют учёные степени, 11 из них доктора наук. Из 69 руководителей ФОиВ имеют ту или иную учёную степень 33. Практически все заместители председателя Правительства Российской Федерации остепенены. На государственной и муниципальной службе работают примерно 9,5 тыс. специалистов с учёными степенями.

Кандидатская или докторская степени говорят не только о личных достижениях, но и о глубоком интересе госслужащего к изучаемому предмету, способности к анализу больших пластов информации и формулированию объективных

выводов. Получение такого уровня образования помогает развить критическое мышление и качественно улучшить принимаемые решения, что увеличивает возможности успешного руководства. Вместе с тем, по мнению спикера, необходимо пересмотреть имеющийся опыт взаимодействия между образовательными организациями и органами государственной власти. Разработка новых инструментов координации такого взаимодействия должна способствовать укреплению взаимовыгодных отношений между практиками и исследователями и последующему прогрессу в области государственного управления.

Темой доклада *Е.В. Охотского* стала современная правящая элита, в частности вопросы элитогенеза. Вопреки кажущейся простоте, решение вопросов, стоящих перед современными управленческими системами, требуют глубокого анализа и комплексного подхода. Подробнее тема выступления раскрыта в статье *Е.В. Охотского*, опубликованной в нашем журнале [1].

А.А. Сушенцов рассказал о современном этапе развития российской дипломатии. Сегодня МИД РФ насчитывает порядка 8,5-9 тыс. дипломатов, ответственных за анализ мировой обстановки и выработку рекомендаций для руководства страны. Спикер подчеркнул, что работа осуществляется в тяжелых условиях постоянного давления извне. В таких обстоятельствах возникают специфические требования к личностно-профессиональным качествам работников сферы дипломатии. Одна из особенностей дипломатической карьеры – её внешняя неприметность даже у самых ярких представителей профессии. В ряде случаев это связывается с редкими историческими случаями открытия окон возможностей для специалистов в том или ином (часто узком) направлении дипломатии. Например, за последние 50 лет активность в отношениях между Россией и Японией проявлялась лишь дважды: при восстановлении дипотношений в 90-х годах и попытке сближения с Токио в середине 2010-х годов. Специалисты по Японии могли проявить себя только в этих двух случаях.

И.Б. Шебураков в своем выступлении поделился размышлениями на тему обновления управленческих элит. По мнению спикера, в процессе обновления следует руководствоваться принципами меритократии, в рамках которой каждый оценивается по своим заслугам и умениям. По справедливому замечанию *И.Б. Шебуракова*, для осуществления такой оценки необходимы надежные инструменты. Здесь недостаточно формальных регалий, званий и дипломов. Целостная оценка возможна только с учетом опыта, компетенций и мотивации кандидата. И в программе подготовки высококвалифицированных, компетентных руководителей из числа участников СВО для последующей работы в органах государственной и муниципальной власти, а также государственных компаниях «Время героев» применялась как оценка управленческого потенциала, так и оценка реального управленческого опыта. И как мы знаем, среди слушателей программы уже происходят назначения на должности государственной гражданской службы, что вполне подтверждает эффективность подхода.

«Лидеры России» – управленческий конкурс и флагманский проект Президентской платформы «Россия – страна возможностей» – еще одна зарекомендовавшая себя площадка отбора кандидатов для обновления управленческих элит. За многие годы проведения этот конкурс все еще привлекает участников, но не столько из-за вознаграждений, сколько благодаря принципам равноправия и честной конкуренции, которые конкурс обеспечивает, считает спикер.

Экспертная дискуссия «Управленческое образование в горизонте будущего: массовость или элитарность» стала площадкой для обсуждения ряда вопросов, касающихся тенденций, закономерностей и новых игроков на рынке управленческого образования, оценки качества образования, новых форматов и технологий в управленческом образовании, подходов к обучению в эпоху цифровизации, этической стороны использования искусственного интеллекта и т.д. Участниками дискуссии стали:

- *Павел Евгеньевич Голосов* – директор Института общественных наук Президентской академии, кандидат технических наук;
- *Михаил Моисеевич Каган* – управляющий партнёр консалтингового агентства ИнтерМедиаКом, ассоциированный тренер международной тренинговой сети Coverdale, член РАСО, эксперт Центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» ВШГУ Президентской академии;
- *Андрей Валериевич Коршунов* – декан факультета финансов, технологий и менеджмента ИБДА Президентской академии;
- *Михаил Юрьевич Морозов* – директор экспертно-аналитического центра государственной и муниципальной службы ВШГУ Президентской академии;
- *Лариса Германовна Смышляева* – аналитик Центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» ВШГУ Президентской академии, доктор педагогических наук, доцент;
- *Вадим Александрович Тарасов* – директор проектов, Блок исследований и инноваций СберУниверситета;
- *Юлия Владимировна Тюхтина* – заместитель директора центра экспериментальных образовательных программ ИГСУ Президентской академии, руководитель проекта «Наставничество»;
- *Эльмира Ильясовна Шамсутдинова* – главный специалист Центра Базовой организации СНГ по подготовке кадров в области госуправления Президентской академии;
- *Илья Борисович Шебураков* – заместитель директора ВШГУ Президентской академии, кандидат психологических наук, доцент;
- *Владимир Николаевич Южак* – директор центра технологий государственного управления Президентской академии, доктор философских наук.

П.Е. Голосов раскрыл в своем выступлении тему применения искусственного интеллекта в образовательном процессе. И человеческий, и искусственный интеллект имеют свои преимущества и недостатки. Благодаря современным технологиям возможна обработка и анализ больших объемов данных и информации, а также разработка рекомендаций и решений проблем, на которые раньше могли уходить десятки лет. Однако за человеком остается интуитивное понимание этических последствий принимаемых решений, коррекция действий на основе текущей ситуации или непредвиденных обстоятельств.

В рамках обучения в борьбе за внимание студентов преподаватели значительно проигрывают цифровым технологиям, предоставляющим обучающимся бесконечный поток информации и контента. По мнению спикера, для удержания внимания молодежи необходимо ориентироваться на запросы цифровой эпохи и интегрировать системы искусственного интеллекта в образовательный процесс. Так, при разработке учебных методик следует учитывать возможность применения интерактивных платформ, геймификации учебного процесса, визуализации информации и многое другое, таким образом освоив новые способы и инструменты взаимодействия со студентами.

Спикер высказал важную идею о контроле влияния алгоритмов искусственного интеллекта на общественное сознание, заключающемся в оценке ценностей, транслируемых искусственным интеллектом, на соответствие ценностям, заложенным в российской культуре.

М.М. Каган поделился своей рефлексией о процессе обучения госслужащих. Согласно наблюдениям, даже на пользующихся большим спросом образовательных программах запрос на базовые Word и Excel оказывается более популярным, чем глубокие знания в области управления. Причины парадоксальны: чаще всего слушателям важнее узнать, что нужно делать, чем понять, как правильно думать. В свою очередь, образование призвано развивать именно способности к критическому осмыслению информации и принятию обоснованных решений. То есть основная проблема, по мнению спикера, это отсутствие прямой взаимосвязи между полученными знаниями и профессиональными обя-

занностями госслужащих. Для разрешения таких противоречий спикер предлагает кардинально пересмотреть цели и методы реализации образовательных программ и, как итог, получить реальный инструмент совершенствования работы госаппарата. Дополнительный пункт для решения вопроса – интеграция учебных курсов в индивидуальные планы профессионального развития каждого сотрудника. Лишь при условии создания подобной синергии удастся достичь реального прогресса в улучшении качества услуг государства и эффективности управления.

Тема особенностей бизнес-образования была раскрыта в выступлении *А.В. Коршунова*. Эксперт отметил две встречных тенденции в российском управлении: «экспорт» опыта и «импорт» навыков. Уникальные российские управленческие практики пользуются спросом у зарубежных партнеров. В свою очередь у российской стороны есть стремление перенять мировой опыт ведения бизнеса. Геополитические изменения последних лет вносят свои коррективы и требуют пересмотра отношений с давними, а также установления контактов с новыми партнерами. Таким образом поддерживается и процесс взаимного обучения.

В докладе *М.Ю. Морозова* прозвучала тема вызовов современного управления. Эксперт выделил несколько основных векторов проблемы:

- устаревшая образовательная парадигма, в которой муниципальный служащий, имеющий большой опыт в управлении, не может продолжить карьеру из-за отсутствия у него диплома о профильном образовании; в качестве решения спикер предложил разработать систему повышения квалификации муниципальных управленцев, отвечающую современным стандартам и исключающую формальный подход к получению образования;
- возрастные ограничения на муниципальной службе, в частности предельный возраст служащих (до 65 лет), лишаящий муниципалитеты опытных управленцев; по мнению спикера, необходимо принимать во внимание не столько возраст, сколько состояние здоровья и профессиональную квалификацию: в случае их адекватного состояния препятствий для осуществления профессиональной деятельности быть не должно;
- игнорирование возможностей горизонтальной карьеры; основной карьерный вектор у госслужащих – вертикальный, т.е. направленный на продвижение по иерархической лестнице вверх, в то время как передвижения по горизонтали (переходы с региональной и даже федеральной службы на муниципальную) не пользуются спросом; таким образом уменьшается возможность улучшить качество службы на местах за счет управленческих кадров регионального и федерального уровней, профессиональный кругозор которых поможет по-новому решать привычные задачи; для популяризации такого типа карьерного передвижения важно признать ценность и поощрять горизонтальную карьеру.

Важность пересмотра общепринятых педагогических практик и методов образования взрослых подчеркнула *Л.Г. Смышляева*. Современные вызовы способствуют изменению образовательных стандартов. В частности, предстоит решить вопросы:

- гибридности и интеграции современных технологий, т.е. научиться эффективно использовать гибкие форматы обучения, гармонично интегрируя их в повседневную жизнь;
- скорости и сложности в усвоении навыков учащимися, т.е. создавать условия для быстрого и в то же время эффективного усвоения сложного материала;
- карьерного долголетия и адаптивности, т.е. непрерывно развивать компетенции педагогов и потенциал каждого сотрудника, независимо от возраста.

Эксперт также выводит три принципа андрагогики:

1. интерактивность – важная сторона обучения, заключающаяся в активном взаимодействии участников образовательного процесса и обеспечивающаяся их полной вовлеченностью и возможностью проявлять все свои идеи и навыки;
2. когнитивная поддержка – помощь обучающимся в составлении целостной картины мира с учетом междисциплинарных связей, развитии критического мышления и выработке эффективных решений;
3. человекоцентричность – ориентация на рост, развитие и раскрытие потенциала обучающегося, способствующие профессиональному становлению.

Результаты уникального исследования по выявлению особенностей обучения руководящих кадров в предпринимательстве и государственном управлении представил *В.А. Тарасов*. Так, в обеих сферах востребованы запросы на персонализацию образовательного процесса, применение цифровых технологий. Но руководители бизнес-структур больше ориентированы на длительное и практическое обучение в формате очных образовательных программ, выездных стажировок, деловых игр или бизнес-симуляций, в то время как государственные управленцы склонны выбирать краткосрочное обучение с применением дистанционных технологий в форматах семинаров, вебинаров, мастер-классов, наставничества. Мотивация обучения также различна: бизнес-лидеры чаще госуправленцев повышают квалификацию для последующего улучшения материального благосостояния и карьерного развития, а госслужащие чаще руководителей бизнес-сектора ставят целью обучения профессиональное и личное развитие. Исследователи, задавшись вопросом о том, почему образовательные курсы, легко реализуемые в бизнес-структурах, достаточно сложно внедряются в сфере государственного управления, нашли разные причины этого: от различия в корпоративной культуре до правовых норм и в целом уникальности каждой из сред. Эксперт предложил для улучшения качества образования пересмотреть учебные программы с учетом реальных запросов, а также внедрять кросс-институциональные практики, которые могли бы объединить лучшие черты образовательных моделей.

О проблемных вопросах сферы высшего образования и путях их решения рассказала *Ю.В. Тяхтина*. Опыт работы со студентами-управленцами показывает, что в процессе профессионального становления и роста важно оказывать поддержку в формировании навыков, необходимых для последующей эффективной работы. По словам спикера, переход с уровня молодого специалиста до уровня мудрого управленца возможен в рамках проекта «Наставничество», реализуемого Институтом государственной службы и управления Президентской академии. В ходе реализации проекта было выделено три ступени успеха:

- студентов первых курсов сопровождают старшекурсники, осуществляя наставнические функции: оказывают помощь в адаптации к учебному процессу и включают их в проекты, участие в которых способствует развитию важных управленческих навыков;
- студенты-наставники проводят личностно-профессиональную диагностику наставляемых студентов, помогают формулировать цели и разрабатывать индивидуальные треки для дальнейшего профессионального развития, способствуя раскрытию потенциала каждого студента;
- для соблюдения баланса между обучением и практикой студенты-наставники проходят стажировки под руководством работодателей; на данном этапе студенты могут понять, насколько важна и интересна государственная служба.

Проект позволяет будущим управленцам не только получить общие представления о будущей профессии, но и применить свои знания и погрузиться в практику, получить реальный опыт, а также предложения о работе еще до окончания вуза.

Э.И. Шамсутдинова обратила внимание участников конференции на проблемные аспекты коммуникации государственных служащих с общественностью в условиях цифровой среды. Первая выделенная спикером проблема – разговор на «разных» языках. Чиновники часто оперируют сложной профессиональной терминологией. Имея серьезную экспертизу в своих областях деятельности, остаются не понятыми населением, так как оказываются не способными объяснить более простым и доступным для понимания языком. Разрыв в коммуникации уменьшает возможности успешно проводить реформы, повышать авторитет государственных служащих и доверие к государственному аппарату.

С появлением Интернета и социальных сетей процесс передачи информации ускорился. Наряду с открытостью информации повышенная скорость ее передачи способствует быстрому распространению любых высказываний представителей органов государственной власти, что ставит перед госструктурами абсолютно новые задачи, в частности, оперативно отвечать на критику, объяснять позиции и предотвращать возникновение слухов. Из этой данности также вытекает проблема повышенных рисков для репутации любого государственного ведомства.

Переход от линейного мышления к многомерному восприятию, обусловленному лавинообразным ростом данных, вынуждает госслужащих учиться работе с большими объемами данных, направленной на отбор наиболее важных фактов и логичное их структурирование. Потеря исторического контекста среди госслужащих, неспособность соотнести события, например, десятилетней давности и их влияние на текущую ситуацию, также отмечается экспертом как одна из проблем, ведущая к затруднениям в решении долгосрочных задач, создает проблемы в межпоколенческих коммуникациях и способствует принятию неэффективных политических решений. Для решения перечисленных проблем спикером предложено пересмотреть современные образовательные программы, добавив в программу обязательные курсы по публичным коммуникациям, аналитическому мышлению и историческому анализу. Дополнительные решения: создание центров экспертизы для изучения актуальных тенденций в развитии массового сознания и выработки стратегий для минимизации рисков негативных сценариев, а также разработка тренингов, имитирующих реальные кризисные ситуации с последующим их разбором и решением.

С результатами исследования компетенций, напрямую влияющих на результативность управленческой деятельности, выступил И.Б. Шебураков. Так, стратегическое лидерство – основополагающая компетенция для руководителей любого уровня управления, но наиболее важное значение она приобретает на высшем, где необходимо видение широких перспектив и умение вдохновлять команду на достижение более высоких и амбициозных результатов. Требования к управленческой компетенции также варьируются в зависимости от уровня занимаемой должности: на начальных управленческих позициях акцент делается на регулярный менеджмент, а на высших – на стратегический. Значение экспертно-аналитической компетенции вместе с ответственностью за принимаемые решения также растет с ростом должности: ошибка руководителя отдела, например, вряд ли приведет к таким же последствиям, как просчет губернатора. А, например, коммуникативные навыки одинаково важны как на старте, так и на следующих этапах карьерного продвижения. Различия в требуемом наборе компетенций следует учитывать при составлении образовательных программ для руководителей различного уровня управления.¹

¹ Подробнее ознакомиться с исследованием экспертов факультета оценки и развития управленческих кадров ВШГУ Президентской академии можно в брошюре «Базовая модель компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения» (О.Ю. Переверзина и др.]; под общ. ред. И.Б. Шебуракова. Калининград: РА Полиграфычъ, 2024. 88 с.) URL: <https://disk.360.yandex.ru/d/vnm-kkUGRfnhgx>



Своими размышлениями на тему рисков использования искусственного интеллекта в государственном управлении рассказал *В.Н. Южаков*. В своем выступлении он подчеркнул три направления работы, требующие особого внимания:

- безопасность данных, актуальность которой возросла в связи с частыми хакерскими атаками, утечками и манипуляцией информацией; население проявляет беспокойство и предъявляет все больше требований к «охране» персональных данных, и государству необходимо вырабатывать механизмы предотвращения таких угроз;
- правовое регулирование, ставящее задачей разработку не просто системы контроля, а главным образом нормативной базы для регулирования работы с искусственным интеллектом, причем защитные меры должны приниматься с учетом инновационных решений;
- этика использования, которая должна сопровождать разработку и внедрение искусственного интеллекта, начиная с этапа проектирования и заканчивая эксплуатацией; в этом направлении работы возможно внедрение обязательного тестирования моделей искусственного интеллекта на соответствие установленным этическим принципам.

Второй день конференции открыла **международная экспертная дискуссия «Международный опыт подготовки руководителей и специалистов в системе государственного управления»**, в которой приняли участие эксперты из Армении, Казахстана, Узбекистана и России. Предметом дискуссии стали вопросы «мирного сосуществования» человека и искусственного интеллекта; роль и значение интерактивных тренингов для руководителей в профилактике стресса и эмоционального выгорания; эволюция мышления в современную эпоху; практика оценки профессионального уровня государственных гражданских служащих; возможности использования методов кадровой аналитики в органах публичной власти, проблемы формирования судейского корпуса в Российской Федерации (см. статью А.В. Шиткова в этом выпуске).

Продолжили конференцию 4 параллельных круглых стола:

- **Круглый стол №1 «От формирования компетенций — к личностному саморазвитию»**, в рамках которого эксперты обсудили цели образования и ориентиры личностно-профессионального развития в современном сложном мире; значение цифровой этики в современном образовательном пространстве, мире, обществе; современные средства для непрерывного профессионально-личностного развития и многое другое.
- **Круглый стол №2 «Молодые ученые — науке и практике»**, в котором аспиранты, магистранты и студенты Президентской академии, а также других учебных заведений, представили результаты своих научных исследований, в частности о функциях явления ситуационной осведомленности в работе команды; гендерном аспекте профессиональной идентичности муниципальных служащих; особенностях взаимосвязи ценностей, ценностных ориентаций и гражданской идентичности; новом подходе в социологических исследованиях места и роли личности в «умном городе»; ценностных ориентирах и ресурсах социального развития современного российского общества на примере модели государственно-частного партнерства; проблемах молодежной занятости и их влиянии на социальное развитие регионов России и многое другое;
- **Круглый стол №3 «Современный руководитель: императивы и парадоксы деятельности и развития»**, где были представлены доклады на такие темы как социальный портрет муниципального служащего, идентичность технологического предпринимателя, концептуальные основы конструктивного лидерства, трансформация модели государственной гражданской службы Российской Федерации на современном этапе, кадровая политика привлечения и удержания молодых специалистов поколения Z, русский

код управления, преимущества и недостатки прокрастинации руководителя при формировании управленческой эффективности, сетевая среда проектных моделей формирования лидерства и другие;

- **Круглый стол №4 «Образование и непрерывное личностно-профессиональное развитие в условиях новой реальности»**, включавший в себя выступления на темы вызовов многопоколенческой среды в образовании, формирования личности как гражданина и защитника Родины, инструментов кадровой политики, индивидуального сопровождения личностно-профессионального развития новых сотрудников, осознаваемых архетипов личности в информационной среде, влияния генеративного искусственного интеллекта на высшее образование и другие.

В дискуссиях и докладах был затронут широкий круг сфер и тем: от культуры до медицины, от лидерства до искусственного интеллекта, но все они неизменно касались роли личности в системах управления. Модераторы конференции отметили глубину и масштабность вопросов, затронутых спикерами и докладчиками, и выделили отличительную черту этой конференции – большое количество докладов о результатах научных исследований. Организаторы конференции благодарят всех спикеров и участников за интерес и доверие, а также высокий профессионализм и вовлеченность.

Более подробно с материалами конференции (видеозаписями и презентациями спикеров) можно ознакомиться на сайте конференции по ссылке: <https://pers-conf.ru/archive/2025>

Список литературы:

1. Охотский Е.В. Лидерство в политике и государственном управлении: социопсихологический анализ прошлого и настоящего // Личность: ресурсы и потенциал. 2025. № 2(26). С. 46-65. URL: <https://journal-foir.ru/issues/2025/2/04>

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ



СЛЕДУЮЩАЯ

Current problems of personal and social development (based on the results of the VI international research to practice conference «Personality in management systems»)

Goyaeva Zarina Mairbekovna

Master of Psychology, leading specialist of the Center for Development and Analytics, the Faculty of Evaluation and Development of Managerial Human Resources, GSPM, Presidential Academy, Moscow, Russian Federation
e-mail: goyaeva-zm@ranepa.ru

Abstract

A brief report on the VI International Research To Practice Conference «Personality in Management Systems» held in 2025 is presented.

Key words

• personality • personality development • social development • artificial intelligence • managerial elites • management education •

References

1. Okhotsky E.V. Leadership in politics and public administration: sociopsychological analysis of the past and present // Personality: resources and potential. 2025. N 2(26). P. 46-65. URL: <https://journal-foir.ru/issues/2025/2/04>

Поступила в редакцию: 18.08.2025

Принята в печать: 20.09.2025

СОДЕРЖАНИЕ



ПРЕДЫДУЩАЯ

СЛЕДУЮЩАЯ

