

## ЦИФРОВАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ КАК РЕСУРС ПОЛИТИЧЕСКОЙ ВЛАСТИ

<b>Баранов Алексей Викторович</b>	заместитель директора, Южно-Российский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (344002, Россия, г. Ростов-на-Дону, ул. Пушкинская, 70/54). E-mail: bav.skags@gmail.com
<b>Котлярова Ольга Владимировна</b>	кандидат филологических наук, доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин, Владимирский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (600017, Россия, г. Владимир, ул. Горького, 59А). E-mail: olya-apriori@yandex.ru

### **Аннотация**

*В представленной статье цифровая компетентность и составляющие ее цифровые компетенции государственных служащих анализируются в качестве интеллектуального ресурса политической власти. Включен обзор научной литературы, в котором обсуждаются актуальные направления цифровых трансформаций в разных сферах жизнедеятельности государства. Определены факторы, стимулирующие развитие цифровой компетентности современных государственных служащих. Также представлен опыт Центра подготовки руководителей цифровой трансформации, основанный на базе Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, по нашему мнению, являющийся инновационным и передовым с позиции трансформационных цифровых изменений при подготовке кадрового потенциала государственной службы.*

**Ключевые слова:** *политические ресурсы, цифровая трансформация государственного управления, интеллектуальные ресурсы, публичность государственного управления, профессиональная компетентность, цифровая компетенция, дополнительно профессиональное образование, дополнительные профессиональные программы, профессиональная переподготовка, повышение квалификации.*

Публичная открытость, демонстративность государственного управления, прозрачность управленческих решений и процессов позволяют гражданам переставать воспринимать политическую власть как феномен неравенства.

Политический институт государственной службы подвергается масштабным цифровым трансформациям, которые поддерживаются, в том числе, экономическими, административными, информационными, социальными, силовыми и другими ресурсами.

К интеллектуальным ресурсам политической власти традиционно относят весь масштабный спектр компетентностного потенциала государственных служащих. Необходимость осуществлять ежедневную профессиональную деятельность в условиях усиленно развивающейся цифровизации ставит представителей властных структур в затруднительную ситуацию. Они вынуждены не просто осознавать процессы цифровой трансформации государственного управления, но и организовывать мероприятия, поддерживающие эти процессы, руководить ими. В этой связи неотъемлемой частью профессионального развития государственных служащих становится непрерывное формирование цифровых компетенций.

Отметим, что процессы цифровой трансформации в российском обществе специфичны и, с одной стороны, соответствуют некоторым качественным и количественным показателям мирового уровня, к примеру, Единый портал государственных услуг насчитывает число пользователей, не уступающее лидирующим в этом отношении Великобритании и Австралии. С другой стороны, процесс перехода к государственному управлению, основанному на данных, сопровождается серьезными организационными, ресурсными и другими барьерами.

Большинство исследователей согласны в том, что цифровая трансформация государственного управления позволит кастомизировать и персонифицировать предоставление государственных услуг посредством ориентации на индивидуальные запросы конкретных граждан или организаций, а также не просто минимизировать управленческие риски, но выработать и совершенствовать модели рисков, позволяющие объективно распределять ресурсы для их устранения и предупреждения.

По мнению экспертов, авторов доклада «Государство как платформа», представителей Высшей школы государственного управления РАНХиГС необходимость принятия грамотных решений обуславливает переход «к управлению на основе данных (datadriven decision management)»<sup>1</sup>. Исследователи-эксперты выделяют три трансформационных блока, в совокупности структурирующих управление на основе данных: 1) разработку логичной архитектуры данных, подразумевающую функционирование государственной единой среды управления данными, удовлетворяющей потребности граждан, государственных органов и представителей бизнес-структур; 2) цифровую идентичность, то есть соблюдение цифровых приоритетов личности и общества, основанное на доверии к инфраструктуре данных; 3) соблюдение правового режима использования общедоступных данных, основанного на принципе открытости и одинаковых условиях для всех участников процесса.

В связи с вышесказанным, логично, что деятельность представителей государственной службы меняется коренным образом, трансформационные процессы внедряются в их привычную деятельность и действуют не только локально, то есть изменяют регламент профессиональной деятельности конкретного служащего, но и реформируют все социально-экономические сферы государственного управления.

Однако цифровая трансформация государственного управления, прежде всего, развивается не на основе ресурсов и технологий, а на основе культурно-управленческих изменений, подразумевающих формирование у представителей государственного управления *цифровой ментальности*.

Под цифровой ментальностью понимается *реализация профессиональной деятельности в сфере государственного управления с учетом актуальных цифровых трансформаций, действующих в социально-экономических сферах государства*. Иными словами, это 1) осознание и принятие государственными служащими изменений государственного управления, основанного на цифровых трансформациях; 2) быстрая безболезненная адаптация к трансформационным процессам, 3) повышение результативности собственной профессиональной деятельности при помощи использования цифровых новаций.

Формирование цифровой ментальности конкретного государственного служащего сопровождается совершенствованием цифровой компетентности, которая, в свою очередь, структурируется на основе системы цифровых навыков.

Определяемые ранее гибкие (soft skills), жесткие (hard skills) и цифровые навыки (digital skills) подвергаются новым классификациям. Так, к примеру, исследователи Высшей школы экономики все цифровые навыки дифференцируют на общие и профессиональные цифровые компетенции [1].

Уровень владения цифровыми компетенциями определяет степень цифровой компетентности специалиста в разных областях профессиональной деятельности. В этой связи актуальны исследования цифровой компетентности педагогических сотрудников, как носителей и катализаторов цифровых навыков. Основной целью преподавателей, педагогов, учителей становится не просто актуальное владение цифровыми навыками, но умение объяснить технологии и процесс их приобретения ученикам и студентам. В этой связи формируется понятие педагогической цифровой компетенции. Стоит обратить внимание на научные работы Мезенцевой Д.А., Джавлах Е.С., Елисеевой О.В., Багаутдиновой А.Ш. [2]; Никитиной Е.Ю., Тихоновой А.Л. [3]; Храмовой Н.Г., Майборода Т.Ю. [4].

Коммуникационная безопасность в информационном пространстве может считаться новым исследовательским направлением. Его исследователи говорят о необходимости внедрения цифровой медиации и специалистов-медиаторов, позволяющих избегать конфликтных ситуаций, предвидеть и устранять конфликты в виртуальной среде взаимодействия (см., например, исследования Ермолович Е.В., Тимошков А.В. [5]).

<sup>1</sup> <https://www.ranepa.ru/images/docs/cdto-hspa/21-03-2019-doklad-shklyaruk.pdf>

Цифровизация в отраслях, определяющих современное развитие российской экономики, привлекает большое количество исследователей. Обратим внимание на процессы цифровизации, обсуждаемые в работах, Полякова А.Н., Белоновской И.Д. [6]. В статьях обращается внимание на значимость внедрения системных цифровых технологий, а также развития цифровых компетенций инженеров новой эпохи, допустим, навыков цифрового моделирования или мехатроники. См., например, работы Кондрашевой Н.Н. [7].

Наше исследование находится в сфере цифровых трансформаций государственной службы и государственного управления. Цифровые возможности используются прежде всего для регуляции экономических процессов и достижения высоких показателей социально-экономических направлений развития общества и государства. Уделим внимание работам Гайсинского И.Е., Никоненко Н.Д. [8]; Добролюбовой Е.И. [9].

Важно, что в рамках государственной кадровой политики особое внимание уделяется формированию и развитию цифровых компетенций государственных служащих. Причем формирование системы актуальных цифровых компетенций становится недостаточным в период современного развития государственного управления. О структурирование новых программ и развитии особо востребованных профессиональных компетенций подробнее см. работы М.Г. Ганченковой, О.В. Бойко [10]; Овакимяна М.А, Баранова А.В., Котляровой О.В. [11]. Значимо, что формируемая система компетенций должна быть *гибкой, динамичной и адаптивной*. То есть, обязательно ее непрерывное *изменение, динамика, совершенствование и адаптация к изменяющимся условиям цифровых трансформаций государственного управления*.

Дифференцируем понятия цифровой компетентности государственных служащих и цифровой компетенции специалиста, сотрудника и государственного служащего, в частности. Под *цифровой компетентностью* государственного служащего подразумевается сформированный и растущий профессионализм служащего в сфере цифровых трансформаций государственного управления.

Под *цифровой компетенцией* (или под цифровыми компетенциями) мы понимаем систему цифровых способностей или навыков специалиста (digital skills).

Отметим, что развитие в сфере цифровых трансформаций и даже первоначальный этап такого развития, а именно приобретение цифровых навыков, по мнению представителей органов власти, является проблематичным. Трудности в формировании цифровой компетентности государственных служащих обоснованы 1) скоростью происходящих изменений, 2) недостатком профессиональных навыков и отсутствием возможности их быстро приобрести и эффективно применять, 3) информационной недостаточностью, то есть непониманием государственных служащих систематики трансформационных процессов и степени их собственной вовлеченности, 4) необходимостью участвовать в реформационных процессах государственной цифровизации несмотря на неподготовленность или отсутствие опыта.

Остановимся на факторах, определяющих низкий уровень развития цифровой компетенции представителей властных структур. Среди таких факторов выделим: 1) тяготение к использованию архаичной документоцентричной системы управления, которая включает распределение обязанностей по вертикали, состоящей из многочисленных звеньев, а также закрытость, непрозрачность и неочевидность распределения полномочий; 2) неумение использовать верифицированные актуальные данные конкретных ведомств и широкое использование бумажных носителей; 3) потребность в личном взаимодействии, в том числе с заявителями, в связи с неумением выстроить профессиональное общение при помощи цифровых технологий; 4) неумение использовать информационные системы различных ведомств в совокупности, учитывая все данные; 5) умение предоставлять цифровые услуги частично или в ограниченном количестве; 6) точечное применение цифровых технологий (в некоторых случаях речь идет о создании видимости процессов цифровизации, которые в итоге реализуются посредством преодоления многочисленных бюрократических архаичных процедур); 7) непонимание повышенной значимости верной статистической информации.

К факторам, стимулирующим развитие цифровой компетентности современных государственных служащих, отнесем следующие.

1. *Функционирование единой государственной информационной Платформы для наиболее качественного и быстрого предоставления гражданам лучших по качеству услуг.*

2. *Мониторинг общественного мнения, его оптимально качественный анализ и, как следствие, постоянная ориентация на потребности и запросы населения.*

3. Структурирование управленческих решений посредством комплексного анализа верифицированных данных (*Data Driven Government*).

4. *Внедрение системы управления изменениями*, которая базируется на стратегических приоритетах, ориентированных на потребности общества и населения.

5. *Командное профессиональное взаимодействие* в системе государственного управления.

6. *Укрепление культуры поведения* государственных служащих в соответствии с действительной ситуацией в стране и мире.

7. *Открытость, публичность и прозрачность государственного управления*, ориентация на процессный подход.

8. *Синхронизацию информационных систем государственных структур и организаций* в целях интеграции данных и определения оптимальных единых нормативных требований.

Одной из задач Президентской Академии является подготовка компетентных кадров, осознающих реформационные изменения государственной политики и им сопутствующих. Структурирование цифровой ментальности представителей государственного управления происходит постепенно и основывается на качественном и системном обучении.

Вектором дополнительного профессионального образования для органов власти в рамках цифровой трансформации является Высшая школа государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации. В этой связи в целях подготовки государственных служащих, готовых к реализации цифровых трансформаций и ориентируемых на актуальные трансформационные задачи, уже два года на базе ВШГУ РАНХиГС функционирует Центр подготовки руководителей цифровой трансформации<sup>1</sup>. Центр реализует дополнительное профессиональное образование по направлению цифровые трансформации в государственном управлении для органов власти. Все дополнительные профессиональные программы основаны на аналитических исследованиях и сопровождаются методическими и информационными материалами, содержащими актуализированные сведения о действующих цифровых платформах, экосистемах, а также сведения об управлении изменениями на основе дизайн-мышления и реализации трансформационных проектов. Среди наиболее востребованных дополнительных профессиональных программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки обсуждаемого направления отметим следующие: «Реализация проектов цифровой трансформации», «Руководитель цифровой трансформации», «Цифровая трансформация и цифровая экономика: технологии и компетенции», «Основы цифровой трансформации в государственном и муниципальном управлении, онлайн-обучение».

По нашему мнению, кастомизированность разрабатываемых дополнительных профессиональных программ и их ориентированность на образовательные запросы определяются тесным партнерством Высшей школы государственного управления РАНХиГС с компаниями «Билайн», «Сбербанк», «Газпром», «Ростелеком», с образовательными организациями и институтами МИСиС (Университетом науки и технологий), Институтом проблем правоприменения, Европейским университетом в Санкт-Петербурге, а также с Министерством экономического развития РФ, Минкомсвязью России, Минприроды России, Счетной палатой РФ. Коллаборативный подход, то есть содружество ведомств и организаций во взаимобусловленности с образовательными подходами и технологиями, позволяют не только своевременно и эффективно удовлетворять образовательные запросы государственных служащих в области цифровых трансформаций, но и предупреждать возникновения таких запросов.

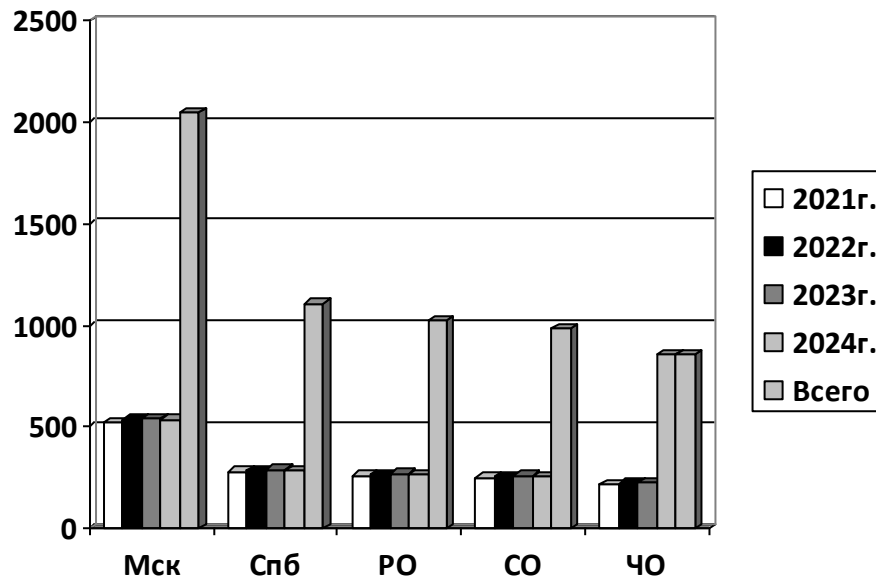
Однако процесс приобретения системных цифровых навыков государственными служащими многоэтапен. В этой связи Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации представлен рейтинг регионов, составленный по предварительным результатам обучения цифровым компетенциям современных государственных служащих и муниципальных служащих и работников учреждений на 2021 – 2024 гг.<sup>2</sup>

На рис. 1 визуализированы результаты регионов, лидирующих в процессе развития цифровых навыков государственных служащих.

---

<sup>1</sup> Центр подготовки руководителей цифровой трансформации <https://cdto.ranepa.ru/>

<sup>2</sup> <https://d-russia.ru/predstavleny-pokazateli-dlja-regionov-po-obucheniju-gossluzhashhih-cifrovym-navykam-v-2021-2024-gg.html>



*Мск. – город Москва, Спб – город Санкт-Петербург, РО – Ростовская область, СО – Свердловская область, ЧО – Челябинская область.*

*Рис. 1. Показатели регионов, лидирующих в процессе цифровизации кадров в системе государственного управления*

Отметим, что наибольшее количество представителей государственного и муниципального управления, приобретающих и планирующих развивать цифровые навыки, сконцентрировано в городах Москва и Санкт-Петербург, а также в Ростовской, Свердловской и Челябинской областях. Вертикальные оси демонстрируют численность государственных служащих с 2021г. по 2024г., получающих цифровые навыки. Так к 2024 г. в Москве должны пройти профессиональную переподготовку в рамках цифровой трансформации государственного управления 2050 служащих, в Санкт-Петербурге 1107, в Ростовской области 1025 служащих, в Свердловской – 982, в Челябинской области – 855 человек.

В табл. 1 визуализированы критерии других регионов, демонстрирующих более скромные показатели цифровизации кадров государственного управления.

Значимо, что с 2021 г. в федеральном проекте «Кадры для цифровой экономики» основным станет количественный показатель – численность государственных служащих, сформировавших цифровые компетенции в сфере цифровой трансформации государственного управления. Планируется масштабное обучение по дополнительной профессиональной программе профессиональной переподготовки «Руководитель цифровой трансформации» – 12620 государственных служащих, 75% от общего количество обучаемых приходится на регионы.

Обратим внимание, что качество человеческого капитала формирует интеллектуально-цифровой политический ресурс, который определяется широким спектром факторов, среди которых одним из первых является *заинтересованность самих государственных служащих в погружении в трансформационные цифровые процессы*. Проблему незаинтересованности государственных служащих в получении новых цифровых компетенций решает комплекс мер, системно внедряемых в государственное управление. Такой комплекс мер затрагивает не только условия и формат получения государственными служащими дополнительного профессионального образования для приобретения цифровых навыков, но и поддержку в процессах применения этих навыков.

В этой связи кажется логичной мысль о необходимости внедрения *командной работы*. Возможность анализировать трансформации государственного управления в процессе командного профессионального взаимодействия и, в итоге, создание *команд цифровой трансформации* провоцируют спокойную и безболезненную адаптацию государственных служащих к внедрению цифровых процессов.

## Показатели цифровизации кадров по регионам РФ

Регион	2021	2022	2023	2024
	Количество государственных служащих			
Краснодарский край	306	287	308	314
Красноярский край	230	216	232	236
Нижегородская область	216	203	218	222
Челябинская область	215	202	217	221
Республика Татарстан	211	198	212	216
Республика Башкортостан	200	188	201	205
Иркутская область	189	177	190	194
Пермский край	183	172	184	188
Самарская область	178	167	180	183
Ставропольский край	176	165	177	180
Алтайский край	175	164	176	179
Новосибирская область	169	159	170	173
Кемеровская область	168	158	169	172
Республика Дагестан	161	151	162	166
Волгоградская область	149	140	150	153
Приморский край	148	139	149	152
Саратовская область	143	135	144	147
Омская область	125	118	126	129
Оренбургская область	124	117	125	128
Хабаровский край	123	115	123	126
Воронежская область	121	113	121	124
Республика Крым	121	113	121	124
Ханты-Мансийский – Югра	118	111	119	121
Забайкальский край	106	100	107	109
Кировская область	105	98	105	107
Чеченская Республика	103	96	103	105
Тюменская область	102	95	102	104

Отметим, что главным ориентиром цифровых трансформаций становится общественное благополучие и комфорт. Логика функционирования управленческих процессов ориентирована на граждан, а основным показателем эффективности государственной политики становится удовлетворённость населения. Для ускорения цифровых трансформаций государственного управления в процессы их оценки и мониторинга результатов должны быть вовлечены активные граждане и общественные объединения. Такой подход позволит рассмотреть успешность достижения целей с разных социальных позиций.

В заключение необходимо подчеркнуть значимость единого системного подхода к развитию кадрового потенциала государственной службы, в основе которого находится принцип благополучия населения, ориентация на потребности и нужды граждан.

## Литература

1. Фаталина А.А. Цифровые компетенции рекрутеров // Economy and Business Journal of Economy and Business. 2020. Vol. 6 (64). P. 265-269.
2. Мезенцева Д.А., Джавлах Е.С., Елисеева О.В., Багаутдиновой А.Ш. К вопросу о цифровой компетенции преподавателя // Высшее образование в России. 2020. № 11. С. 88-97.
3. Никитина Е.Ю., Тихонова А.Л. Конкретизация задач проектирования цифровых ресурсов иноязычного образования для становления лингвистической компетенции будущих учителей иностранного языка // Образование и науки. 2010. № 2(70). С. 101-111.
4. Храмова Н.Г., Майборода Т.Ю. Подходы к развитию цифровых компетенций студентов юридических вузов // Перспективы науки и образования. 2019. № 1 (37). С. 80-93.
5. Ермолович Е.В., Тимошков А.В. Цифровая компетентность специалиста по медиации в образовании // Журнал Сибирского федерального университета. Гуманитарные науки. 2020. № 9. С. 1499-1509.
6. Поляков А.Н., Белоновская И.Д. Подготовка нового поколения машиностроителей для цифровой экономики // Высшее образование в России. 2019. № 7. С. 150-159.

7. Кондрашева Н.Н. Формирование информационных компетенций преподавателя высшей школы // Перспективы науки и образования. 2017. № 6 (30). С. 26-28.
8. Гайсинский И.Е., Никоненко Н.Д. Развитие информационно-коммуникационной инфраструктуры государственного и муниципального управления в рамках цифрового суверенитета // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017. № 2. С. 26-29.
9. Добролюбова Е.И. Рецензия на монографию «Правовое администрирование в экономике: Актуальные проблемы» // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 2. С. 71-76.
10. Ганченкова М.Г., Бойко О.В. Индустриально-ориентированные адаптивные образовательные программы // Высшее образование в России. 2019. № 11. С. 126-133.
11. Ovakimyan M.A., Baranov A.V., Kotlyarova O. Intersection of technological skills and strategic competences in developing the human resource policy in contemporary Russia В сборнике: CBU International Conference Proceedings. 2018. P. 1-9.

**Baranov Alexey Viktorovich**, Deputy Director, South-Russia Institute of Management – branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (70/54, Pushkinskaya St., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation). E-mail: bav.skags@gmail.com

**Kotlyarova Olga Vladimirovna**, Candidate of Philological Sciences, Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian Disciplines, Vladimir Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (59A, Gorky Str., Vladimir, 600017, Russian Federation).

E-mail: olya-apriori@yandex.ru

### DIGITAL COMPETENCE OF CIVIL SERVANTS AS A RESOURCE OF POLITICAL POWER

#### Abstract

*In the present article, digital competence and its constituent digital competencies of civil servants are analyzed as an intellectual resource of political power. A review of the scientific literature is included, which discusses the current trends of digital transformations in various spheres of the state's life. The factors that stimulate the development of digital competence of modern civil servants are identified. The experience of the Center for Training Managers of Digital Transformation, based on the Higher School of Public Administration of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, is also presented, which, in our opinion, is innovative and advanced from the point of view of transformational digital changes in the training of the personnel potential of the civil service.*

**Keywords:** *political resources, digital transformation of public administration, intellectual resources, publicity of public administration, professional competence, digital competence, additional professional education, additional professional programs, professional retraining, professional development.*

#### References

1. Fatalina A.A. Cifrovye kompetencii rekruterov // Economy and Business Journal of Economy and Business. 2020. Vol. 6 (64). P. 265-269.
2. Mezenceva D.A., Dzhavlah E.S., Eliseeva O.V., Bagautdinovoj A.SH. K voprosu o cifrovoj kompetencii prepodavatela // Vysshee obrazovanie v Rossii. 2020. № 11. P. 88-97.
3. Nikitina E.YU., Tihonova A.L. Konkretizaciya zadach proektirovaniya cifrovyyh resursov inoyazychnogo obrazovaniya dlya stanovleniya lingvisticheskoy kompetencii budushchih uchitelej inostrannogo yazyka // Obrazovanie i nauki. 2010. № 2(70). P. 101-111.
4. Hramcova N.G., Majboroda T.YU. Podhody k razvitiyu cifrovyyh kompetencij studentov yuridicheskikh vuzov // Perspektivy nauki i obrazovaniya. 2019. № 1 (37). P. 80-93.
5. Ermolovich E.V., Timoshkov A.V. Cifrovaya kompetentnost' specialista po mediacii v obrazovanii // Zhurnal Sibirskogo federal'nogo universiteta. Gumanitarnye nauki. 2020. № 9. P. 1499-1509.
6. Polyakov A.N., Belonovskaya I.D. Podgotovka novogo pokoleniya mashinostroitelej dlya cifrovoj ekonomiki // Vysshee obrazovanie v Rossii. 2019. № 7. P. 150-159.
7. Kondrasheva N.N. Formirovanie informacionnyh kompetencij prepodavatela vysshej shkoly // Perspektivy nauki i obrazovaniya. 2017. № 6 (30). P. 26-28.
8. Gajsin'skij I.E., Nikonenko N.D. Razvitie informacionno-kommunikacionnoj infrastruktury gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya v ramkah cifrovogo suvereniteta // Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski SKAGS. 2017. № 2. P. 26-29.
9. Dobrolyubova E.I. Recenziya na monografiyu «Pravovoe administrirovanie v ekonomike: Aktual'nye problemy» // Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya. 2017. № 2. P. 71-76.
10. Gan'chenkova M.G., Bojko O.V. Industrial'no-orientirovannye adaptivnye obrazovatel'nye programmy // Vysshee obrazovanie v Rossii. 2019. № 11. P. 126-133.
11. Ovakimyan M.A., Baranov A.V., Kotlyarova O. Intersection of technological skills and strategic competences in developing the human resource policy in contemporary Russia V sbornike: CBU International Conference Proceedings. 2018. P. 1-9.