

УДК 351.004

# Формирование компетенций государственных служащих в условиях цифровой экономики

Продолжение. Начало в № 1/2020.

Стремительное развитие ИКТ и цифровой экономики ставит перед системой государственного управления новые вызовы и предъявляет новые требования к деятельности государственных служащих. Предлагается перечень цифровых компетенций государственных служащих в условиях цифровой трансформации.

В продолжение исследования «Формирование компетенций государственных служащих в условиях цифровой экономики» важным является выработка практических подходов к развитию актуальных и востребованных компетенций государственных служащих, позволяющих им эффективно осуществлять свою профессиональную деятельность в условиях цифровой трансформации.

На сегодняшний день профессиональная деятельность государственных служащих практически полностью связана с использованием цифровых технологий, что способствует повышению скорости и качества управленческих решений. Возросшая роль ИКТ в работе госслужащих ставит задачу обучения квалифицированных кадров, однако отсутствие разработанных методик выявления структуры цифровых компетенций поднимает проблему поиска актуальных и востребованных компетенций для эффективной работы государственных служащих в условиях цифровой трансформации в Республике Беларусь.

В связи с этим государственными органами, консалтинговыми компаниями и исследователями разрабатываются модели цифровых компетенций для различных профессиональных групп. Среди таких моделей можно отметить следующие:

1. Европейская модель цифровых компетенций для образования, в рамках которой формирование цифровых компетенций сосредоточено в трех ключевых направлениях: 1) совершенствование применения цифровых технологий в преподавании и

**А.А. ОХРИМЕНКО,**

кандидат технических наук, доцент, директор

**И.П. СИДОРЧУК,**

кандидат юридических наук, доцент,  
заместитель директора по научно-методической работе

Институт информационных технологий БГУИР

**Е.В. ТУЛЕЙКО,**

научный сотрудник Лаборатории исследований государственного управления НИИ ТПГУ Академии управления при Президенте Республики Беларусь, магистр управления

обучении; 2) развитие навыков, необходимых для цифровой трансформации; 3) опора на анализ и прогнозирование на основе данных в образовании. С учетом этого подхода цифровые навыки подразделяются на пользовательские (умение работать с различными техническими устройствами, файлами, интернетом; навыки для работы в онлайн-приложениях и цифровых сервисах и др.) и специализированные (навыки, лежащие в основе высокотехнологичных профессий).

2. Модель цифровых компетенций для граждан, включающая 5 областей (информационная грамотность, коммуникация и сотрудничество, создание цифрового контента, безопасность, решение проблем) и 21 цифровую компетенцию. Данная классификация применяется в 21 стране Евросоюза (Франция, Италия, Великобритания, Польша и пр.).

3. Целевая модель компетенций 2025, основанная на рассмотрении цифровых навыков, охватывающих технические знания в области ИКТ, в тесной связи с «мягкими» навыками и общими знаниями. В рамках указанной модели выделяются когнитивные, социально-поведенческие и цифровые навыки [1, с. 12–17].

Кроме того, можно выделить два основных подхода к классификации цифровых компетенций применительно к категории государственных служащих. Первый подход предполагает деление компетенций на: технические (владение компьютером и выполнение вычислений); коммуникативные (использование коммуникационных возможностей

информационных технологий); управленческие (управление вычислительными возможностями и предоставлением услуг) [2, с. 82].

В рамках второго подхода компетенции государственных служащих подразделяются на организационные (Soft Skills) и технологические (Hard Skills). Так, организационные компетенции предполагают: умение проектировать и планировать дорожные карты программ и проектов; умение организовать проекты и программы, управлять изменениями; умение мыслить и разрабатывать цифровые решения «от потребителя» и др.

Технологические компетенции связаны с получением знаний и навыков в области развития и эксплуатации информационных систем в зависимости от практической деятельности государственного служащего: умение работать с архитектурой информационных систем, умение моделировать и управлять процессами разработки и тестирования информационных систем, выстраивать систему мониторинга программного обеспечения и оборудования в целях правильной и бесперебойной эксплуатации и др. [3, с. 71–73].

В связи с этим своевременным представляется разработка модели компетенций государственных служащих в условиях цифровой трансформации

(далее – Модель цифровых компетенций), представляющей собой систематизированный перечень цифровых компетенций, структурированный по уровням квалификационных требований в соответствии с категорией должностей государственных служащих.

Модель цифровых компетенций разработана на основе представленных выше подходов, иных исследований, а также нормативных правовых актов Республики Беларусь [4, 5, 6].

В общем виде она представлена на рисунке.

Авторами предлагаются следующие виды цифровых компетенций государственных служащих:

управленческие компетенции – совокупность знаний, навыков и личностных характеристик государственного служащего, позволяющих эффективно выполнять профессиональную деятельность в условиях цифровой трансформации. Управленческие компетенции включают в себя когнитивные и социально-поведенческие навыки, в том числе: интеллектуальные, деловые, лидерские, нравственные качества, а также организаторские способности государственного служащего<sup>1</sup>;

технические компетенции – профессиональные знания, опыт, навыки в области ИКТ, определяющие

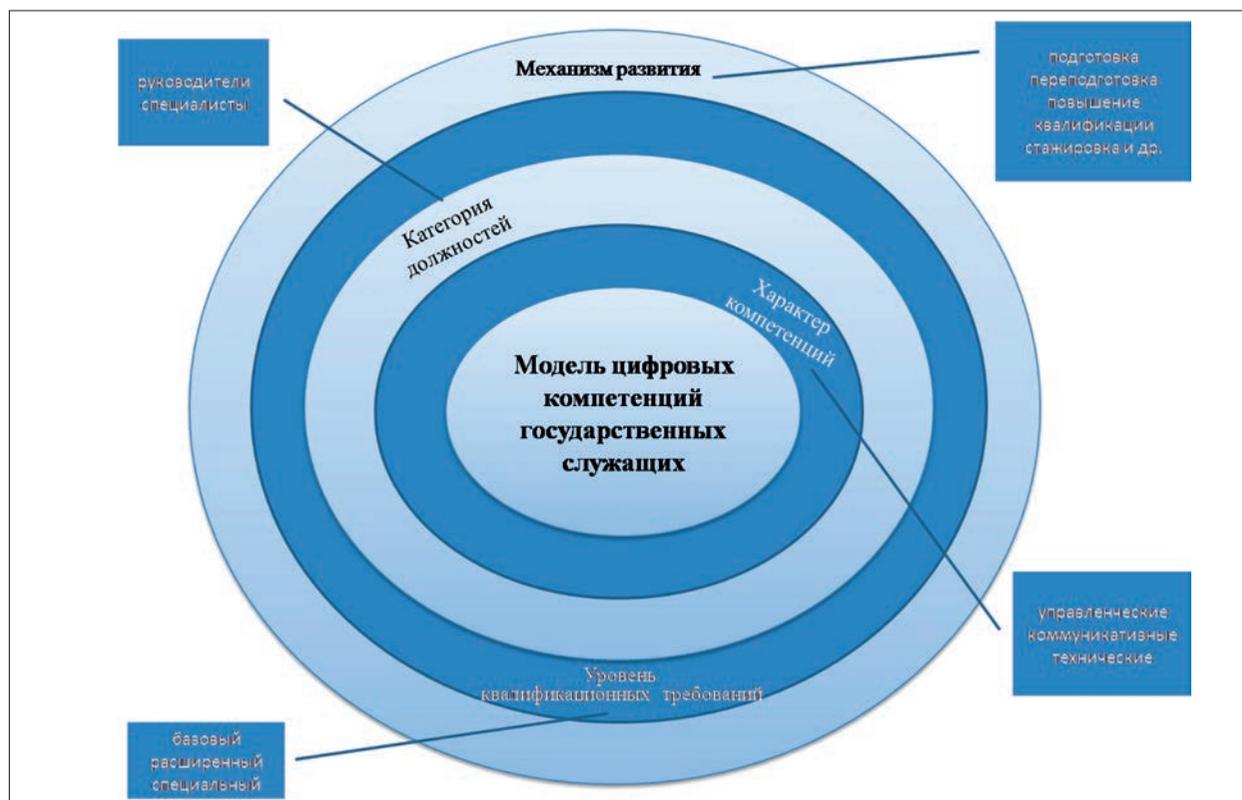


Рисунок – Модель цифровых компетенций [составлено авторами]

<sup>1</sup> В соответствии с Перечнем требований, предъявляемых к деловым и личностным качествам руководящих кадров республиканских органов государственного управления, иных государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, облисполкомов и Минского горисполкома.

результативность и эффективность профессиональной деятельности государственного служащего;

коммуникативные компетенции – способность применять в работе с информацией профессиональные знания, навыки и умения, обеспечивающие при этом эффективное взаимодействие (коммуникацию), в том числе с использованием ИКТ.

В Модели цифровых компетенций вышеуказанные компетенции и их характеристика разделены по уровням квалификационных требований: базовый, расширенный, специальный.

Базовый уровень квалификационных требований в области цифровых технологий представляет собой общий перечень профессиональных знаний и навыков государственного служащего в сфере использования технических и программных средств, необходимых для исполнения должностных обязанностей в условиях цифровой трансформации. Базовый уровень Модели цифровых компетенций представлен в таблице 1.

Расширенный уровень квалификационных требований в области цифровых технологий представляет собой перечень профессиональных знаний и навыков в сфере использования технических и программных

средств, необходимых для решения управленческих задач в условиях цифровой трансформации. Расширенный уровень Модели цифровых компетенций представлен в таблице 2.

Специальный уровень квалификационных требований в области цифровых технологий представляет собой перечень дополнительных (к базовому или расширенному уровням) профессиональных знаний и навыков в области ИКТ, которыми должны обладать государственные служащие, курирующие вопросы внедрения ИКТ в деятельность государственных органов и организаций. Специальный уровень Модели цифровых компетенций представлен в таблице 3.

Таким образом, для категории «руководитель» требуется также расширенный уровень квалификационных требований. Специальный уровень квалификационных требований предъявляется к должностным лицам, курирующим вопросы внедрения ИКТ в деятельность соответствующих государственных органов и организаций.

При формировании траектории профессионального развития государственного служащего

Таблица 1 – Базовый уровень Модели цифровых компетенций

Уровень	Компетенции	Характер
Базовый	Умение работать с различными техническими устройствами, файлами, интернетом, онлайн-сервисами и приложениями	Технические
	Использование ИКТ в профессиональной деятельности (электронная почта, социальные сети, мессенджеры, информационные порталы)	Коммуникативные
	Умение работать в команде посредством информационных каналов связи	Коммуникативные
	Умение работать с информацией в электронном виде (собирать, структурировать, проверять на достоверность, хранить и защищать данные)	Технические
	Умение работать в междисциплинарных группах и проектах	Коммуникативные
	Соблюдение требований к оформлению документации при работе с ИКТ	Технические
	Умение обмениваться данными, информацией и цифровым контентом с другими посредством соответствующих цифровых технологий	Коммуникативные
	Умение применять в работе офисное программное обеспечение	Технические
	Умение готовить презентации для сопровождения доклада	Технические
	Умение применять различное ПО в различных направлениях деятельности, показывать высокий уровень междисциплинарных знаний	Технические
	Использование антивирусного программного обеспечения и понимание необходимости использования протоколов безопасности	Технические
	Осуществление профессиональной деятельности в соответствии с принципами прозрачности и отчетности	Комплексные
	Понимание особенностей информатизации органов государственного управления в соответствии с отраслевой спецификой	Управленческие
	Умение формулировать потребность в информации, искать данные в цифровой среде, иметь доступ к контенту. Создавать и менять собственные стратегии поиска информации	Управленческие
	Принятие ответственности в распоряжении государственными ресурсами, в том числе информационными и технологическими	Управленческие
	Использование ИКТ для оперативного анализа и ответа на обращения граждан и юридических лиц	Технические
	Понимание правовых, регуляторных и этических аспектов использования работы в сети интернет, в том числе социальных сетях	Управленческие
	Соблюдение правовых требований, связанных с защитой персональных данных	Технические
	Автономное выполнение обязанностей государственного служащего в предоставлении услуг электронного правительства	Управленческие
	Использование информации из различных источников, необходимой для решения профессиональных задач	Управленческие
	Извлечение из информационного потока достоверной информации, использование инструментов верификации данных	Управленческие
	Осуществление профессиональной деятельности в рамках политики хранения открытых данных в информационном пространстве	Технические
	Реагирование на изменения информационных систем и адаптировать свою профессиональную деятельность к ним	Технические
Выявление взаимосвязи процессов с использованием ИКТ	Коммуникативные	
Координация деятельности работников посредством специального программного обеспечения	Управленческие	
Использование информационных технологий для управления контрактами и государственными закупками	Управленческие	
Планирование работы посредством ИКТ	Управленческие	
Использование информационно-аналитических технологий и ситуационного анализа в управлении	Управленческие	
Осведомленность о влиянии цифровых технологий на окружающую среду и экологию	Управленческие	

компетенции, относящиеся к различным уровням, распределяются кадровой службой государственного органа и организации в зависимости от категории государственного служащего (руководитель, специалист) и его функциональных обязанностей. Учитывается баланс управленческих, коммуникативных, технических и комплексных компетенций, а также коммуникативных, культурологических и психофизиологических черт личности государственного служащего.

Важным элементом в Модели цифровых компетенций является механизм непрерывного развития компетенций как условие повышения эффективности профессиональной деятельности в условиях цифровой трансформации государственного управления.

Основным направлением развития коммуникативных компетенций государственных служащих является коммуникативное образование, включающее: подготовку и переподготовку кадров в сфере государственного управления; повышение квалификации государственных служащих и стажировку (краткосрочные семинары); самообразование.

Полагаем, что систематизация цифровых компетенций государственных служащих может служить основой для корректировки существующих и разработки новых образовательных стандартов, учебных планов и учебных программ подготовки, переподготовки и профессионального развития кадров в сфере управления. Считаем также обязательным включение во все образовательные программы дополнительного образования требования к знаниям и навыкам в области цифровых технологий.

Таблица 2 – Расширенный уровень Модели цифровых компетенций

Уровень	Компетенции	Характер
Расширенный	Умение взаимодействовать посредством различных цифровых технологий и определять соответствующие цифровые средства коммуникации	Коммуникативные
	Умение обмениваться данными, информацией и цифровым контентом с другими посредством соответствующих цифровых технологий	Коммуникативные
	Умение разрабатывать услуги, предоставляемые в рамках электронного правительства, которые бы отвечали потребностями граждан	Управленческие
	Умение управлять качеством оказания электронных услуг	Управленческие
	Умение управлять выполнением задач в сети межведомственного электронного взаимодействия	Управленческие
	Управление рисками и организационными изменениями, связанными с применением ИКТ	Управленческие
	Использование цифровых инструментов и технологий для совместной работы, а также для совместного производства ресурсов и знаний	Коммуникативные
	Умение работать и действовать в рамках принципов стратегических документов в области развития электронного правительства	Управленческие
	Наличие навыков саморазвития (понимание необходимости развития компетенций и мотивирование других работников)	Управленческие
	Применение аналитики данных в государственном управлении, в том числе анализ больших объемов информации	Управленческие
	Умение адаптировать коммуникационные стратегии к конкретной аудитории	Коммуникативные
	Наличие навыков достижения результатов, адаптивности, решения нестандартных задач	Управленческие
	Умение оценивать тенденции в области развития ИКТ, их стратегический потенциал и применение в государственном секторе	Управленческие
	Управление своей цифровой идентичностью, создание и управление одной или несколькими цифровыми идентичностями	Технические
	Понимание социального воздействия электронного правительства	Управленческие
	Наличие межличностных и межкультурных навыков (настойчивость, гибкость, клиентоориентированность, эмпатия, культура цифрового общения и др.)	Управленческие
	Управление выполнением проектов и программ с помощью ИКТ	Управленческие
	Умение согласованно управлять развитием всех составных частей электронного правительства: данными, процессами, нормативной базой, технической инфраструктурой и персоналом	Управленческие
	Функционировать как член многопрофильной команды, работающей с данными	Управленческие
	Умение работать в команде, уполномоченной на развитие новых технологий	Управленческие
	Участие в оценке осуществимости процесса внедрения новых технологий и инициатив ИКТ на государственной службе	Управленческие
	Выстраивание управления жизненным циклом данных, использование технологии управления качеством данных	Управленческие
	Осознание необходимости непрерывного повышения квалификации в области ИКТ	Управленческие
	Внедрение ИКТ в систему управления персоналом	Управленческие
	Понимание принципов проектирования облачных и смешанных IT-архитектур и применение технологии в профессиональной деятельности	Технические
	Понимание и применение на практике технологии искусственного интеллекта	Технические
	Понимание работы технологий распределенного реестра, «интернета вещей», цифровой прослеживаемости и управления рисками	Технические
	Участие в разработке новых технологий государственного управления	Технические
	Руководство реализацией проектов в области ИКТ	Управленческие
	Разработка и внедрение устойчивых бизнес-моделей, связанных с услугами электронного правительства	Управленческие
Избежание рисков для здоровья и угроз физическому и психологическому здоровью в процессе использования цифровых технологий	Управленческие	
Определение потребностей и отбор необходимых цифровых инструментов для их удовлетворения. Настраивание цифровых сред под личные потребности	Технические	
Определение пробелов в цифровой компетентности.		
Умение поддерживать других в развитии их собственной цифровой компетентности, поиск возможностей для саморазвития	Управленческие	

Таблица 3 – Специальный уровень Модели цифровых компетенций

Уровень	Компетенции	Характер
Специальный	Моделирование основных административных процессов с целью анализа и выявления необходимости информационного изменения	Управленческие
	Использование нестандартных методов для решения проблем, связанных с внедрением ИКТ	Управленческие
	Оценка возможности инновационных исследований в области государственного управления и разработки политики и услуг с использованием методологий, которые стали возможными благодаря цифровым технологиям	Управленческие
	Умение разрабатывать и строить процессы управления потоками данных и их качеством	Технические
	Понимание, как используются авторские права и лицензии на данные, информация и цифровой контент	Управленческие
	Внедрение гибких стандартов и методов работы, включая DevOps, а также Agile-подобные методы	Технические
	Обеспечение защиты персональных данных и конфиденциальности в цифровой среде	Технические
	Применение стандартов и методологии обеспечения IT-безопасности и сложных архитектур	Технические
	Умение применять и способствовать внедрению в профессиональную деятельность методов искусственного интеллекта и роботизации	Управленческие
	Определение потенциальных направлений развития технологий в области государственного управления и разработка стратегии их внедрения	Управленческие
	Формулирование связанных с IT проблем, возникающих перед организациями, и определение их влияния на результаты деятельности	Управленческие
	Понимание процесса подбора, оценки IT-персонала и управления им	Управленческие
	Умение определять технические проблемы, возникающие при работе с цифровыми устройствами, и решать их	Технические

ЛИТЕРАТУРА

1. Обучение цифровым навыкам: глобальные вызовы и передовые практики. Аналитический отчет. – М.: АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка», 2018. – 136 с.
2. Ермак, А.С. ИКТ-компетенции в сфере государственного управления: вызовы современности / А.С. Ермак, Е. А. Кутергина // Интернет и современное общество: труды XXI Междунар. объедин. научн. конф., Санкт Петербург, 21–23 июня. 2017 г.: сб. тез. докл. – СПб, 2018. – С. 81–84.
3. Государство как платформа: люди и технологии [Электронный ресурс] / под ред. Шклярук М.С. – М.: РАНХиГС, 2019. – Режим доступа: <https://www.ranepa.ru/images/News/2019-01/16-01-2019-GovPlatform.pdf>. – Дата доступа: 23.01.2020.
4. О некоторых вопросах развития национальной системы квалификаций Республики Беларусь: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 17 янв. 2014 г., № 34 // ЭТАЛОН. Законодательство Респ. Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.
5. О критериях оценки работы руководящих кадров республиканских органов государственного управления, иных государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, облисполкомов и Минского горисполкома [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://pravo.by/pdf/2004-104/2004-104\(017-021\).pdf](http://pravo.by/pdf/2004-104/2004-104(017-021).pdf). – Дата доступа: 16.01.2020.
6. Об утверждении Квалификационного справочника «Государственные должности государственных служащих»: постановление Министерства труда и социальной защиты Респ. Беларусь, 24 окт. 2003 г., № 135: в ред. от 26.05.2011 // Эталон-Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.

*The rapid development of ICT and the development of the digital economy pose new challenges and requirements to the public administration system. A list of digital competencies of civil servants in the context of digital transformation is proposed.*

*Результаты исследования получены при поддержке Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований в рамках выполнения научно-исследовательской работы «Разработать модель коммуникативной деятельности государственных служащих в контексте цифровой трансформации» (договор № Г19-093 от 2 мая 2019 года).*

Получено 25.02.20.

В статье «Формирование компетенций государственных служащих в условиях цифровой экономики», опубликованной в № 1/2020 журнала, на с. 52 была допущена ошибка. В качестве места работы И.П. Сидорчук и А.А. Охрименко ошибочно указано учреждение образования «Белорусская государственная академия связи». Редакция приносит свои извинения.