

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет
Вычислительной техники

Кафедра ИнОУП

Магистерская программа

"Документационное обеспечение
управления электронного
правительства"

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

на тему

Формирование цифровых компетенций у государственных служащих

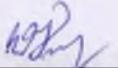
Автор работы

 16.06.2022 Еремкин АА
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

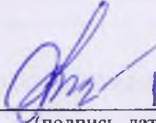
Научный руководитель

 17.06.2022 Фионова ЛР
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Нормоконтролёр

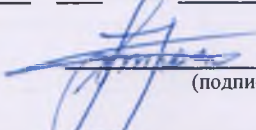
к.т.н., доцент кафедры
ИнОУП
(должность, место работы)  17.06.2022 Кириухин Ю. Г.
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Рецензент

Начальник отдела
делопроизводства АО
ППО ЭВТ им
АВ.Ревунова
(должность, место работы)  17.06.2022 М.А. Сусина
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Магистерская диссертация по содержанию и объему соответствует заданию, профилю
направления подготовки и может быть допущена к защите на заседании Государственной
аттестационной комиссии " 24 " июня 20 22 г.

Проверяющий преподаватель

 17.06.2022 Г.М.Труштинский
(подпись, дата) (инициалы, фамилия)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от 20.06.2022 № 13)

Заведующий кафедрой

 Л.Р. Фионова
(подпись) (инициалы, фамилия)

Диссертация защищена с оценкой хорошо (протокол заседания ГЭК от 24.06.2022 № 8)

Секретарь ГЭК

 И.В.Коровина
(подпись) (инициалы, фамилия)

г. Пенза 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	Ошибка! Залкада не определена.
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ	3
1.1 Базовые понятия профессиональной компетенции государственных служащих	6
1.2 Теоретические основы цифровых компетенций государственных служащих	10
Выводы.....	20
ГЛАВА 2. ЦИФРОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ.....	21
2.1 Анализ цифровых компетенций госслужащих на примере Российской Федерации.....	21
2.2 Анализ цифровых компетенций госслужащих на примере города Пенза	34
Выводы.....	46
ГЛАВА 3. ПРОБЛЕМЫ В ФОРМИРОВАНИИ ЦИФРОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОССЛУЖАЩИХ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ.....	47
3.1 Выявленные проблемы в формировании цифровых компетенций госслужащих и пути их решения.....	47
3.2 Пути решения выявленных проблем	50
Выводы.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	61
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	63
ПРИЛОЖЕНИЕ	69

Реферат

Актуальность исследования. В условиях постоянной модернизации современного общества возникает необходимость непрерывного внедрения и использования цифровых технологий в секторе государственного управления Российской Федерации. Разработка и реализация национального проекта «Цифровая экономика» определяют необходимость трансформации компетенций государственных служащих для замещения должностей гражданской службы и непрерывное повышение их уровня. С другой стороны, в современном динамичном обществе особую значимость приобретает такое качество, как умение быстро реагировать на постоянно изменяющиеся факторы внешней среды. Прежде всего, это касается государственных гражданских служащих. В этой связи проблема уровня цифровых компетенций государственных гражданских служащих сегодняшний день является наиболее актуальной.

Цель ВКР – изучить цифровые компетенции государственных служащих.

Задачи ВКР:

- изучить теоретические основы компетенций госслужащих;
- рассмотреть базовые понятия профессиональной компетенции государственных служащих;
- изучить теоретические основы цифровых компетенций государственных служащих;
- провести анализ цифровых компетенций госслужащих на примере Российской Федерации;
- провести анализ цифровых компетенций госслужащих на примере города Пенза;

– выявить проблемы в формировании цифровых компетенций госслужащих и разработать пути их решения.

Объектом исследования являются цифровые компетенции государственных служащих.

Предмет исследования – совокупность организационных, общественных и правовых отношений, возникающих в процессе осуществления деятельности государственными гражданскими служащими.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Цифровые компетенции государственных служащих изучались в научных исследованиях Д.К. МакКлелланда, Р. Бояциса, С. Спенсера, Э.Ф. Зеера, Дж. Равена, Ч. Вудрафа, В.С. Безруковой, А.В. Растянникова, С.Е. Шишова, И.Г. Агапова, А.Я. Кибановой, Д.А. Иванова, С.В. Шекшни, В.А. Демина, Л.В. Лабунского, Ю.Г. Одегова, Х.З. Ксенофонтовой, Е.Р. Рудавиной, А.В. Стёганцева, Е.А. Зимней, И.С. Багдасарьян и др.

Существенный вклад в степень разработанности проблемы компетенций госслужащих внесли следующие авторы: Э. Майер, Р. Манн, Т. Райхман, Э. Шерм, Н.В. Фёдорова, Ю.И. Трещевский, Л.А. Третьякова, А.В. Софиенко, М.А. Пархомчук, Г. Пич, Ю.Г. Одегова, Е.А. Митрофанова, И.А. Максимцева, А.В. Михайлова, А.П. Егоршина, Т.А. Власова, О.С. Виханский, Л.А. Третьякова, О.Л. Белова, А.А. Зайцев и др.

Среди зарубежных и отечественных исследователей цифровой трансформации компетенций персонала следует особенно выделить работы Э. Шорта, К. А-ла Мутка, П. Гилстера, А. Мартина, К. Фрея, М. Осборна, Э. Ярыгина, Г.К. Селевко, Ю.В. Вертаковой, В.А. Плотникова, А.В. Полянина, А.В. Бабкина, Д.Г. Родионова и др.

Методы исследования. В процессе исследования использованы методы статистического, графического, системного анализа, метод группировок, сравнительного анализа статистических данных, экспертной

оценки, а также оценка нормативно-правовой базы в области компетенций на государственной службе Российской Федерации.

ВКР соответствует всем требованиям, предъявляемым к её оформлению и состоит из введения, 3 глав, заключения, списка использованных источников и приложения.

В первой главе магистерской диссертации исследованы теоретические основы компетенций государственных служащих, изучены базовые понятия профессиональной компетенции государственных служащих, теоретические основы цифровых компетенций государственных служащих.

Во второй главе цифровые компетенции государственных служащих, проведен анализ цифровых компетенций государственных служащих на примере Российской Федерации и Пензенской области.

В третьей главе магистерской диссертации автором сформулированы основные проблемы формирования цифровых компетенций государственных служащих и пути их решения.

Итоги и результаты работы. Сделан вывод о том, что для решения поставленных задач в диссертации необходимо уделять особое внимание непрерывности образования сотрудников их разностороннему развитию, также в условиях цифровизации современного общества необходимо прилагать усилия по вовлечению в этот процесс повышение технологической грамотности сотрудников. Немаловажную роль в этом играют курсы переподготовки сотрудников а также информационная грамотность.

Своевременная оценка уровня цифровой грамотности и компетентности государственных служащих, а также оценка их технических компетенций направленная на освоение новых методов и способов обработки информации с помощью передовых достижений ИТК позволяет поддерживать профессиональную компетентность госслужащих на должном уровне. Тем не менее таким же важным аспектом в области компетенций государственных служащих остается общий профессионализм в области управления персоналом и морально-этический облик госслужащего.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ

1.1 Базовые понятия профессиональной компетенции государственных служащих

Прежде всего, необходимо определить, что нужно понимать под уровнем профессиональной компетенции государственных гражданских служащих. Большинство теоретиков в этот термин включают требования к знаниям, умениям, навыкам и профессиональным качествам служащих.

Эффективность деятельности государственных органов напрямую зависит от того, насколько высок уровень профессиональной компетенции их сотрудников. Одним из важнейших факторов, влияющих на профессионализм государственного гражданского служащего, является непрерывность, как его личностного развития, так и профессионального.

Под профессиональным развитием следует понимать систематическое совершенствование служащих в должностном отношении, процесс подготовки служащих к решению новых профессиональных задач. В соответствии со статьей 62 Федерального закона от 27.07.2004 «О государственной гражданской службе Российской Федерации» профессиональное развитие гражданского служащего нацелено на поддержание и повышение уровня квалификации, который необходим для надлежащей реализации должностных обязанностей [1].

Федеральным законом № 79-ФЗ предусмотрен способ, с помощью которого можно оценить, насколько служащий развит в области своей компетенции. Так, статья 48 предполагает аттестацию гражданского служащего, которая осуществляется с целью определения его соответствия замещаемой должности гражданской службы. В ходе аттестации учитываются сведения о поручениях, которые служащий выполнил в аттестационный период, подготовленные им проекты документов, а в

некоторых случаях пояснительная записка гражданского служащего на отзыв непосредственного руководителя [1].

Проблема состоит в том, что согласно пункту 4 вышеупомянутой статьи аттестация государственных гражданских служащих осуществляется один раз в три года. Представляется, что в активно развивающемся обществе уровень профессионализма служащего следует оценивать чаще, используя дополнительные механизмы. К тому же, в настоящее время мы наблюдаем активные изменения в законодательстве, социальной и экономической политике государства, что вызывает необходимость в постоянном развитии сотрудников органов государственной власти.

Иными словами, уровень профессиональной компетенции государственных гражданских служащих должен соответствовать современным требованиям развития экономики и социальной сферы. Не возникает сомнений, что данная оценка является важным условием эффективного и полного достижения целей в области государственной службы. При этом такая оценка должна быть всесторонней и включать в себя ряд параметров, которые сформулированы в Письме Министерства труда и социальной защиты РФ от 14.06.2016 № 18-1/10/В-3980 «О методике всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего»:

- 1) эффективность и результативность профессиональной служебной деятельности гражданского служащего;
- 2) квалификация;
- 3) профессиональные и личностные качества (компетенции) [2].

При этом остается неясным, какие конкретные критерии позволили бы оценить соответствие уровня компетенции государственных гражданских служащих сегодняшним стандартам. Федеральный закон № 79-ФЗ устанавливает основы организации и деятельности государственной

гражданской службы в России, при этом регулируя лишь такую часть оценки деятельности служащих, как их аттестация. Но данного инструмента недостаточно для того, чтобы в полной мере оценить профессиональную подготовку персонала государственных органов.

К сожалению, в ныне действующем законодательстве отсутствуют как таковые критерии оценки соответствия уровня профессиональной компетенции государственных гражданских служащих каким-либо стандартам. Тем не менее, руководствуясь имеющимися положениями и трудами исследователей можно предположить, что такая оценка должна включать в себя следующие требования:

- знание и умение ориентироваться в нормативных правовых актах, необходимых для осуществления должностных полномочий;
- знание правил делового этикета;
- навыки непрерывного повышения своей квалификации;
- навыки публичных выступлений;
- уверенное пользование информационно-коммуникационными сетями (в том числе с сетью «Интернет»);
- навыки эффективного взаимодействия с другими сотрудниками органов государственной власти;
- умение грамотно составлять деловые документы.

Стоит отметить, что данный перечень требований к знаниям и умениям государственных гражданских служащих носит рекомендательный характер и не является исчерпывающим.

Для успешного приобретения и дальнейшей реализации таких знаний и умений необходимо предусмотреть в кадровой политике, реализуемой в органах государственной власти, ряд следующих методов.

Во-первых, это развитие на рабочем месте, предполагающее четкое выполнение простых, рутинных поручений и заданий, которые тесно связаны

с ежедневной работой государственного служащего. Во-вторых, это вовлечение служащего в выполнение специальных заданий, например, стажировок, с помощью которых сотрудник активно участвует в разработке и принятии проектов и временных назначений на вышестоящие должности, что благоприятствует карьерному росту. Наконец, развитие служащих на основе обратной связи, которая включает в себя обсуждение с коллегами и подчиненными результатов своей работы, а также обучение на основе изучения, наблюдения за теми служащими, у которых те или иные должностные качества развиты в некоторой степени лучше, чем у других.

Ключевое место в достижении высокого уровня компетенции персонала государственных служащих занимает система профессиональной подготовки и переподготовки сотрудников. Данной точки зрения придерживается большинство исследователей, в частности, профессор Е.Г. Крылова отмечает, что основным принципом функционирования государственной гражданской службы выступает уделение большего внимания подготовке государственных служащих, так как профессионализм государственной службы выражается, прежде всего, в профессиональной подготовке государственных служащих, а также в морально-этическом поведении на службе.

Резюмируя все вышесказанное, можно сформулировать следующий вывод: динамика развития социальной, экономической политики в России обуславливает необходимость в постоянном повышении уровня профессионализма государственных гражданских служащих, а также разработке стройной системы оценки уровня компетенции сотрудников органов государственной власти. В ныне действующем законодательстве содержатся некоторые методы оценки уровня профессионального развития служащего, однако представляется, что их недостаточно. Важно выработать конкретные критерии, по которым можно оценить степень профессионализма

государственного служащего, а также усовершенствовать систему кадровой политики, реализуемой в органах государственной власти.

1.2 Теоретические основы цифровых компетенций государственных служащих

Система государственного управления, как и другие общественные институты, претерпевает трансформационные процессы, обусловленные объективными социально-экономическими и технологическими трендами, прежде всего - стремительным развитием, внедрением и использованием цифровых технологий. Эти тенденции ставят новые задачи перед специалистами государственной службы и требуют, соответственно, новых подходов к исполнению должностных обязанностей, трудовых функций, профессиональных компетенций. Таким образом, как отмечают Камолов С.Г. и Коржов И.А., современный госслужащий - это специалист, «обладающий и юридическими, и экономическими познаниями, и знаниями науки государственного (муниципального) управления, владеющий к тому же информационно-коммуникационными технологиями». Цифровые компетенции становятся основными в профессиональном профиле госслужащего в условиях цифровизации системы государственного управления.

В монографии отмечается, что компетенции - это «совокупность знаний, умений и навыков специалиста, полученных в процессе освоения профессиональных образовательных программ, в совокупности с личностными характеристиками, позволяющими синтезировать их и накопленный опыт профессиональной деятельности для решения новых трудовых задач». В своей работе Буланов И., определяет, что компетенция - это «объем профессиональных навыков и знаний, личностные установки и характеристики, которые проявляются в поведении сотрудников, требуют

выполнения некоторых должностных обязанностей».

Цифровая трансформация государственного управления все больше смещает акцент на компетенции, а не на процессы и задачи. Отделы кадров соответствующих государственных учреждений, департаментов и ведомств должны рассматривать, в каких областях их сотрудники - государственные служащие - обладают специальными цифровыми компетенциями, которые могут быть адаптированы для решения новых задач на цифровом рабочем месте.

Очевидно, что в будущем административные процессы будут частично автоматизированы. Это означает, что многие профессиональные задачи могут быть выполнены проактивно и с небольшим вмешательством человека. Это позволит персоналу сосредоточиться на сложных процессах, требующих высоких когнитивных способностей и креативного мышления, недоступного машинам и иным цифровым решениям. Иными словами, на процессах, в которых существуют индивидуальные или множественные человеческие факторы принятия решений и которые могут быть выполнены только через взаимодействие между сотрудниками.

Специалисты в области кадрового менеджмента сходятся во мнении, что каждый государственный служащий теперь нуждается в более глубоких навыках программирования или обработки данных, не уточняя, для чего именно эти навыки должны использоваться. Поэтому, по нашему мнению, следует различать различные формы компетенций (индивидуальные, организационные, общепрофессиональные, общекультурные и пр.), и только потом уточнять, какие компетенции требуются для выполнения конкретных профессиональных задач.

На современном этапе при формировании цифровых компетенций у госслужащего необходимо обладать определенными навыками работы с информационными ресурсами – общедидактическими: встраивать

информационный ресурс в процесс формирования компетенций, учитывать психолого-педагогические факторы восприятия информации, сочетать традиционные и инновационные способы подачи материала, активные формы деятельности по формированию компетенций, осуществлять отбор и подготовку дидактического материала, а также применять информационные ресурсы, способствующие формированию профессионально-значимого опыта деятельности госслужащего.

К индивидуальным цифровым компетенциям относится, по моему мнению, техническая компетентность («технологическая грамотность»), которая включает способность индивидов получать доступ к информации их различных средств массовой информации и коммуникации и оценивать ее.

Таким образом, технологическая грамотность дополнительно требует, чтобы госслужащий обладал способностью определять момент возникновения потребности в информации, уметь идентифицировать эту информацию и эффективно использовать ее для решения возникшей проблемы («информационная грамотность»).

Кроме того, необходима цифровая оперативность - свободное использование альтернативных технологий для того, чтобы плавно переключаться между различными программами и приложениями («цифровая оперативность»). Указанные виды цифровых компетенций взаимосвязаны друг с другом. на этапе получения базового профессионального образования их формирование происходит последовательно. Затем, в процессе трудовой деятельности, они также формируются последовательно, сокращая период их освоения за счет накопленного опыта (рисунок 1).



Рисунок 1 - Цикличность формирования цифровых компетенций

Поскольку новая модель государственного управления способствует передаче многих текущих профессиональных задач для решения на аутсорсинг внешним ИТ-сервисным компаниям или консультантам, новые компетенции, необходимые для формирования у государственных служащих сначала должны быть сформулированы, осознаны с точки зрения их необходимости, а затем последовательно сформированы у сотрудников внутри государственных структур.

В соответствии со «справочником квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих», государственные служащие должны обладать следующими базовыми знаниями и навыками, являющимися основой для формирования цифровых компетенций:

- основы информационной безопасности и защиты информации;
- основные положения законодательства о персональных данных;
- общие принципы функционирования системы электронного документооборота;
- основные положения законодательства об электронной подписи;

– применение персонального компьютера.

Основной целью применения цифровых технологий – повышение результативности деятельности госслужащих посредством активизации познавательной деятельности, повышение интеллектуального развития, эффективности рабочего процесса и качества оказания государственных услуг.

Цифровые компетенции внедряются для достижения баланса государства в лице государственных служащих и граждан и представляют собой способность пользователя уверенно, эффективно и безопасно выбирать и применять информационно-коммуникационные технологии в разных сферах жизни, в том числе, при поиске информации, использовании цифровых устройств, функционала социальных сетей, осуществления финансовых операций, онлайн-покупок и пр.

Уверенное и безопасное пользование ИКТ и владение цифровыми технологиями в процессах жизнедеятельности базируется на формировании и постоянной модернизации цифровых компетенций.

Однако, как отмечают Карапетян Н.С. и Каунов Е.Н., «представленные требования к знаниям и навыкам в сфере ИКТ носят общий характер и не в полной мере отвечают требованиям для работы государственных служащих в условиях шестого технологического уклада».

Очевидно, что динамизм цифровых изменений требует оперативного наращивания соответствующих профессиональных компетенций, обусловленных потребностями внедряемых в систему государственного управления и государственной службы технологий, программ, регламентов и требований.

Расширяя представленный в «Справочнике...» перечень компетенций, необходимых специалисту государственной службы в условиях цифровизации системы государственного управления, эксперты, работавшие над структурой модели компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления (совместный проект РАНХиГС, ВШГУ и Центра подготовки руководителей цифровой трансформации), предложили следующую модель цифровых компетенций государственных

служащих (рисунок 2).

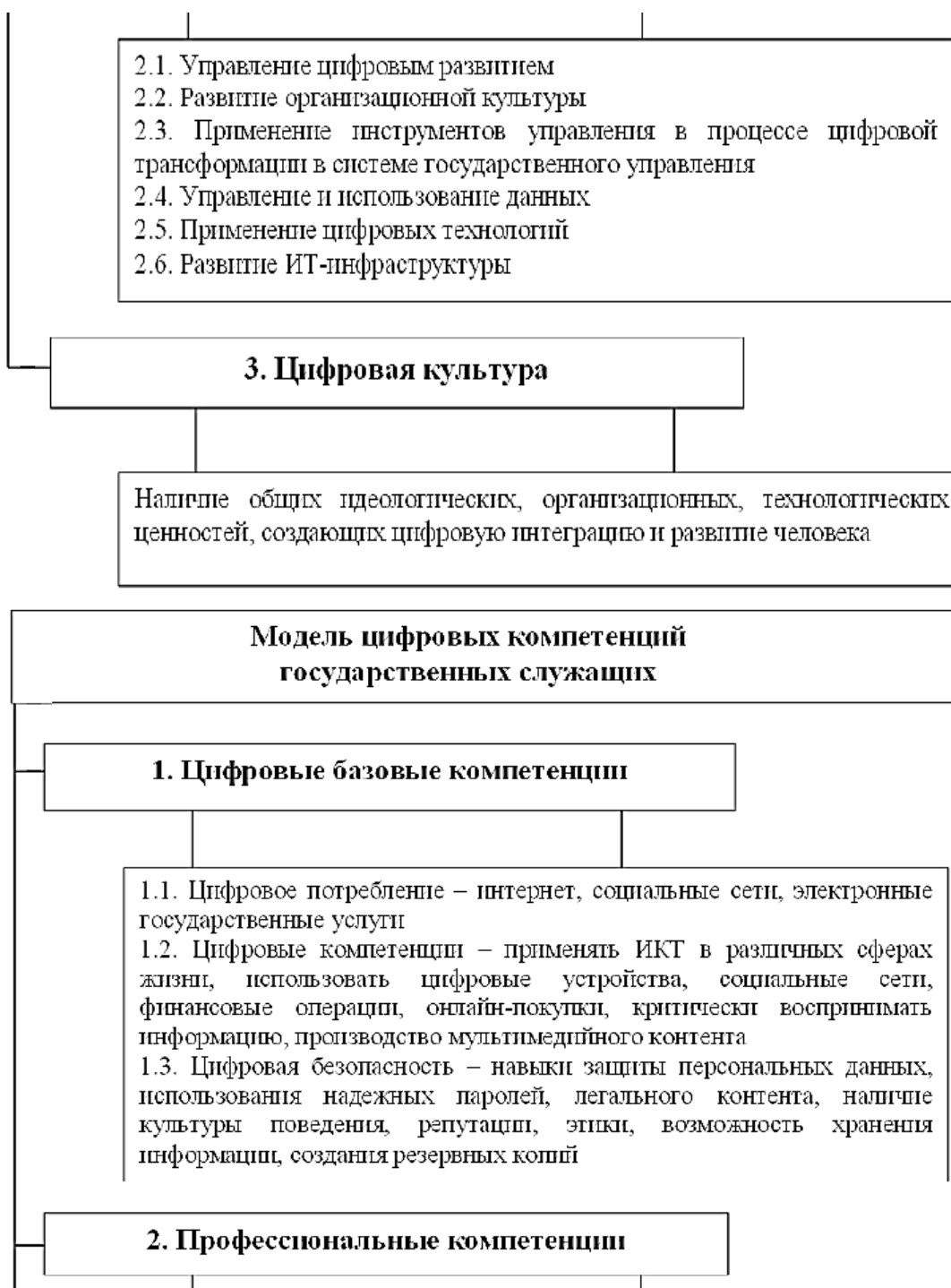


Рисунок 2 - Модель цифровых компетенций государственных служащих

Для того чтобы понять, какие компетенции необходимы для цифровой трансформации государственного управления, Карапетян Н.С. и Каунов Е.Н. были проведены экспертные интервью со специалистами по цифровой трансформации (17 человек). По их мнению, для осуществления цифровой

трансформации системы государственного управления требуется гораздо меньше технических компетенций, чем кажется непосредственно госслужащим.

При этом, эксперты выделяют 4 категории участников социальных взаимодействий, которым требуются новые компетенции в условиях цифровизации системы государственного управления: граждане (получатели государственных услуг), управленцы в системе государственной службы, непосредственно госслужащие и поставщики IT-услуг для госструктур.

С точки зрения экспертов, граждане не нуждаются в дополнительных или специальных цифровых компетенциях, поскольку они часто имеют гораздо больший опыт личного использования специальных программ, онлайн-платформ и мобильных устройств. Здесь, скорее, необходимо повысить доверие к конфиденциальности формальных цифровых коммуникаций и побудить граждан использовать каналы обратной связи.

Руководители в органах государственного управления должны сформировать цифровое мышление, чтобы иметь возможность переосмыслить процессы профессиональной сферы, находящиеся в их управлении. Здесь необходимо различать управленческую ответственность за крупные подразделения, которые также могут управляться с менее специфическими знаниями в области IT, и управление группами специалистов, для которых требуются специальные знания в области IT.

Специалисты должны уметь определять стандарты внедрения и, прежде всего, понимать цифровую этику. По нашему мнению, что они должны понимать и поддерживать новые формы работы, например, в отношении цифрового рабочего места или домашнего офиса (удаленная занятость). однако наиболее важной компетенцией для руководителей является то, что они должны понимать технологические тенденции, чтобы уменьшить свою зависимость от внешних поставщиков IT.

Руководящий персонал должен овладеть навыками самоорганизации, особенно когда необходим переход на цифровое рабочее место. Поэтому при

переходе от старых к новым формам работы важно развивать коммуникативные навыки, необходимые не только для распределенных команд, но и для новых методов управления проектами и их реализации. Сотрудники управленческого уровня должны в моменте понимать, что на самом деле нужно гражданам. Где им нужно больше времени и поддержки. В ходе экспертных интервью выяснилось, что для цифровой трансформации административным работникам не нужны передовые технологические знания и навыки, поскольку с точки зрения опрошенных технологии будут все более упрощаться.

Поставщики IT-услуг нуждаются в понимании логики государственного сектора. Заказчиками являются как граждане, так и сами госучреждения. Важно понимать, что даже если государственный сектор представляется единой бюрократической моделью, с точки зрения опрошенных экспертов, каждая конкретная госорганизация имеет свои специфические черты как по структуре, системе трудовых и организационных отношений, так и по реализуемым функциям и задачам, поэтому так называемые «универсальные» бизнес-модели в случае с государственными структурами не могут быть использованы.

В контексте изучения новых профессиональных компетенций в системе государственного управления следует рассмотреть такое понятие как цифровая зрелость. Цифровая зрелость описывает повышенный уровень готовности государственного управления для того, чтобы осуществлять цифровую трансформацию. Это требует, прежде всего, понимания цифровых тенденций и перспектив как стратегическом масштабе, так и в текущей деятельности. По примеру корпоративного сектора, в системе государственного управления необходимо адаптивно использовать такие технологии как искусственный интеллект, блокчейн или облачные сервисы. А также новые форматы управления проектами: Agile, DevOps или кросс-функциональные команды, необходимые для их внедрения и реализации.

Государственным организациям необходимо работать над подходами к

управлению изменениями, которые являются совместимыми с ценностными установками государственного сектора, в то же время активно решают проблемы цифровой трансформации. Поэтому, несмотря на многие изменения, в системе государственного управления должна быть обеспечена функциональная устойчивость.

Решая вопрос обеспечения необходимого компетентностного уровня государственных служащих, во многих странах начали создавать государственные цифровые академии, и с помощью внутренних и внешних экспертов специализированные цифровые знания и навыки преподаются государственным служащим в рамках образовательных программ по повышению квалификации.

К ним относятся, например, Государственная академия цифровых услуг (Government Digital Service Academy) в Великобритании или департамент цифровых услуг Канадской школы государственного управления (Digital Services department). Образовательные программы в подобных структурах реализуются по модели акселераторов, а отдельные цифровые активисты могут быть обучены как мультипликаторы для остальной части организации.

Управленцам в госструктурах также необходимо поддерживать неформальное обучение и самообразование, в рамках которого тестировать новые сервисы с позиции их потребителя и пользователя для более глубокого понимания потребностей граждан - получателей государственных услуг через цифровые решения.

Другими источниками неформального обучения могут выступать сообщества практиков и социальные сети. Многие государственные службы в Германии, например, сосредоточились на наборе IT-персонала для работы в госорганах из других административных или экономических секторов с помощью программ Tech4Germany или Work4Germany.

Часто рабочие места в системе госуправления воспринимаются как довольно негибкие или обремененные чрезмерной административной нагрузкой. Тем не менее, вышеупомянутые программы чрезвычайно

успешны, поскольку они затрагивают просоциальные мотивы специалистов, набираемых - временно или на длительный срок - для государственного сектора. Они демонстрируют, что использование их ИТ-навыков может привести к изменениям в авторитетной сфере и принести ощутимую пользу для многих граждан.

Специальные аналитические навыки решения сложных административных задач, основанные на эмпирических знаниях, не будут заменены машинами в будущем. Тем не менее, специалисты государственного управления должны подготовиться к освоению цифровых компетенций, поскольку методы работы государственного сектора будут меняться в ходе цифровой трансформации.

Таким образом, можно сделать ряд выводов:

- цифровая трансформация государственного управления требует как цифровых навыков, так и цифровой гибкости.
- цифровизация смещает фокус внимания с задач на компетенции, которые могут быть приобретены как с помощью формального обучения, так и с помощью неформального.
- цифровая трансформация имеет мало общего с ИТ-навыками, а связана, скорее, с цифровой готовностью и зрелостью.
- для достижения цифровой готовности и зрелости в государственном секторе должны быть разработаны учебные программы, учитывающие интересы различных участников организационно-экономического взаимодействия.
- большое внимание следует уделять процессам изменений в рамках организационной культуры и конкретным мерам по управлению изменениями в конкретных учреждениях и структурах государственного управления.

Выводы

Цифровые компетенции — это уже неотъемлемая составляющая профессионального и личностного профиля современного государственного служащего.

Эффективность деятельности государственных органов напрямую зависит от того, насколько высок уровень профессиональной компетенции их сотрудников. Одним из важнейших факторов, влияющих на профессионализм государственного гражданского служащего, является непрерывность, как его личностного развития, так и профессионального. Ключевое место в достижении высокого уровня компетенции персонала государственных служащих занимает система профессиональной подготовки и переподготовки сотрудников технологическая грамотность дополнительно требует, чтобы госслужащий обладал способностью определять момент возникновения потребности в информации, уметь идентифицировать эту информацию и эффективно использовать ее для решения возникшей проблемы («информационная грамотность»). Специалисты государственного управления должны подготовиться к освоению цифровых компетенций, поскольку методы работы государственного сектора будут меняться в ходе цифровой трансформации

Кроме того, необходимо наладить организацию целенаправленного и постоянного обучения цифровой трансформации гражданских служащих, используя дифференцированный (смешанный) формат с учетом уровня сформированности соответствующих цифровых компетенций.

Развитие интернет-порталов государственных органов также будет большим преимуществом при внедрении цифровой трансформации. Постоянное обновление информации, ее структуризация и актуализация, упрощенный механизм использования интернет-ресурсов государственных органов позволит не только повысить спрос на них, но и поднимет уровень качества предоставляемых услуг.

ГЛАВА 2. ЦИФРОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ

2.1 Анализ цифровых компетенций госслужащих на примере Российской Федерации

В настоящее время, в условиях всеобщей глобализации, информатизации и цифровизации, всеобъемлющем влиянии информационных технологий на жизнь человечества, внедрение компьютерных технологий в государственные институты становится первостепенной задачей, повышающей эффективность государственной службы. Также современные тенденции цифровизации представляют собой период, где постоянно идет повышение профессионального уровня важнейшим инструментом человеческой деятельности является владение необходимой информацией, умение находить и использовать ее. Проведем анализ цифровых компетенций государственных служащих на примере Российской Федерации. При этом, в ходе исследования необходимо обосновать возможность формирования профессиональных цифровых компетенций у государственных и муниципальных служащих в системе образования через участие их в цифровой деятельности.

От системы образования в настоящее время требуется подготовка формирования компетенций у госслужащего, который способен самостоятельно решать нестандартные профессиональные задачи, владеющего на современном уровне информационно-коммуникативными технологиями, умеющего приумножать имеющиеся знания и опыт деятельности в соответствии с быстроменяющимися тенденциями их развития, ответственного за результаты своей деятельности и ориентированного на активное применение инновационных средств для достижения конкурентоспособности. Реалии таковы, что на современном этапе традиционные лекции не приносят ожидаемого результата— сегодня

предпочтение отдается интерактивным технологиям. К тому же внедрение цифровых методов обучения, по мнению преподавателей, являются очень результативными (повышается уровень как успеваемости, так и качества обучения). Также применение цифровых технологий позволяет актуализировать принцип наглядности при формировании компетенций.

Внедрение цифровых технологий позволяет сформировать у чиновников всех уровней новых профессиональных компетенций, которые позволили бы им создавать уникальный продукт в условиях ограниченности ресурсов.

Методологической основой исследования стал системный подход, в рамках которого был использован структурно - функциональный анализ, общенаучные методы: сравнение, описание, объяснение, абстрагирование. Кроме того, было использовано включённое наблюдение при анализе статистики и проведении опросов. В результате обоснована целесообразность обучения цифровым технологиям государственных и муниципальных служащих в рамках системы высшего дополнительного образования.

Современный этап развития общества характеризуется тем, что быстро теряют актуальность полученные в системе основного образования знания. Поэтому чтобы быть успешным в профессии, необходимо регулярно овладевать новыми знаниями, навыками и умениями. Вызовы нашего времени требуют постоянного развития профессиональных компетенций государственных и муниципальных служащих. Сегодня органы власти должны уметь принимать грамотные управленческие решения, быстро адаптироваться к изменению факторов внешней среды. Чиновники должны постоянно творчески развиваться, уметь работать в команде и добиваться поставленных целей.

В регионах и муниципальных образованиях Российской Федерации многие государственные и муниципальные служащие в недостаточной степени владеют навыками цифровизации, оценкой рисков информационной

среды. Поэтому становится важным формировать проектные команды на местах из специалистов, которые прошли соответствующую подготовку по цифровизации.

Сегодня в системе высшего и дополнительного образования государственных и муниципальных служащих используется большой арсенал современных методов цифрового обучения, интерактивного обучения, среди которых наиболее известными являются презентации, кейс-обучение, нетворкинг, метод смешанного обучения «перевернутый класс», самообучение, фоновые тренинги, и т.д.

В настоящее время из-за пандемии многие вузы используют в том или ином объёме дистанционный формат повышения квалификации. Сочетание режимов стационарного и дистанционного обучения для овладения цифровыми компетенциями стало возможно благодаря ускоренной цифровизации образования. Подобный опыт при подготовке государственных и муниципальных служащих рассматривается, в частности, Н. И. Павловой и Г. М. Щегловым [24, С.163].

Большое значение при обучении государственных служащих имеет практико - ориентированное обучение. По мнению К. В. Харченко, столпами практико - ориентированного обучения являются концептуализация и технологизация элементов деятельности государственных и муниципальных служащих [34, С.78- 86].

Гайсинский И.Е., Никоненко Н.Д. делают вывод о том, что одной из главных проблем низкой эффективности обучения чиновников является игнорирование функциональных различий разных должностей государственных и муниципальных органов при разработке образовательных программ. Поэтому важным условием повышения эффективности обучения гражданских служащих должно стать внедрение индивидуальных планов развития для каждого из сотрудников [7, С.27].

Значимое место среди интерактивных технологий обучения занимает

информационные технологии и цифровые компетенции. В высших учебных заведениях Российской Федерации на курсах повышения квалификации государственных и муниципальных служащих всё чаще используется информационные технологии. Сегодня цели информационных технологий в государственном секторе стали намного более амбициозными, а сама информатизация стала комплексной, ориентированной на междисциплинарный подход, на формирование надпрофессиональных навыков, на развитие творческого потенциала государственных и муниципальных служащих [8, С.14].

В Российской практике формирование цифровых компетенций государственных служащих формируется как на базе ВПО, так и на базе дополнительного профессионального образования (далее- ДПО).

ДПО направлено на удовлетворение растущих потребностей по получению новых знаний и навыков и на развитие квалификаций сотрудников для соответствия меняющимся условиям социально-экономической среды

Для государственных служащих ДПО является одним из приоритетных направлений формирования кадрового состава. При этом переподготовка, повышение квалификации и стажировка— части ДПО, которые различаются по своему содержанию и временным затратам.

Ключевые участники, те, кто создает условия для профессионального развития государственных служащих, основания для получения дополнительного образования и способы реализации мероприятий по обучению сотрудников государственного сектора, определены Указом Президента Российской Федерации

Анализ порядка реализации профессионального развития госслужащих в РФ отраден на рисунке 3.



Рисунок 3 - Анализ порядка реализации профессионального развития госслужащих в РФ

На практике в РФ дополнительное профессиональное образование государственных служащих в проекте «Цифровое государственное управление» реализуется с 2019 года в рамках национальной программы «Цифровая экономика».

При предоставлении гражданам государственных услуг и сервисов в цифровом формате по всей стране регионы формируют свои стратегии цифровой трансформации, учитывающие локальные особенности.

Анализируемый национальный проект «Цифровая экономика» ставит одной из целей развитие компетенций сотрудников государственного сектора

в сфере цифровизации в России. Так, к 2024 году планируется обучить 50 тыс. государственных и муниципальных служащих цифровым навыкам, но, каким именно, не определено.

Проведем анализ цифровых компетенций государственных служащих по кластерам (проведем кластерный анализ).

Первый блок - распределение сформированных компетенций, связанных с цифровизацией, по уровням и группам должностей (рисунок 4)

Уровни кластеризации разработанных компетенций	Компетенции по группам должностей				
	Сотрудники	Управляющие среднего звена	Ведущие специалисты	Управляющие структурными подразделениями	Уровень высшего управления
Кластер 1. Результативный мыслительный процесс (особая компетентность)	Техническая поддержка и ответственность	Управление по результатам	Высокая компетентность в определенной области	Системный подход к решению задач	Стратегический подход к решению задач
Кластер 2. Решение задач развития	Точность, качество, регламентация	Инициатива в решении задач	Нестандартный инновационный подход		Внедрение инноваций на системной и целевой основе

Рисунок 4 - Анализ распределения сформированных компетенций, связанных с цифровизацией (фрагмент)

Следующий блок анализа цифровых аспектов государственной службы – кластерный анализ по уровням управления с применением цифровых компетенций

Таким образом, кластерный анализ позволяет сформулировать основные компетенции госслужащих РФ, среди которых отдельно можно выделить лидерство, производительность труда (способность много и плодотворно работать), решение задач развития, профессионализм (знание и соблюдение правовых норм и пр).

Кластер 3. Влияние (результативное общение)	Умение выстраивать эффективный коммуникационный процесс			Коммуникация как элемент убеждения	Коммуникация как элемент личного влияния
Кластер 4. Профессиональный рост и саморазвитие	Потребность и способность к саморазвитию		Оказание содействия в развитии	Влияние и организация развития сотрудников	
Кластер 5. Энергичность (способность много работать)	Умение длительно сохранять работоспособность			Мотивация персонала в различных ситуациях	
Кластер 6. Лидерство	-	-	Проектное лидерство	Командное лидерство	Лидерство как основа управления
Кластер 7. Организация работы	Способность организации своего труда и рабочего времени			Умение повышать производительность труда	Комплексная координация процесса труда
Кластер 8. Обязательство и оказание помощи другим	Лояльность и соответствие нормам	Вовлеченность	Самоотвеченность	Миссия и вовлечение управления	
Кластер 9. Личная результативность	Устойчивость к негативным факторам	Уверенность в личных способностях и результатах		Проактивность	
Кластер 10. Профессионализм (правовая культура)	Знание норм права, правильное толкование и употребление в процессе технической работы	Применение знаний законодательства при принятии решения	Экспертная правовая компетентность в процессе принятия решений	Понимание смысла правовых норм при разработке и реализации проектов	Продвижение инициатив с учетом смысла, назначения права в интересах личности, общества, региона

Рисунок 5 - Анализ распределения сформированных компетенций, связанных с цифровизацией (продолжение)

На рисунке 6 представлен с применением цифровых компетенций кластерный анализ по уровням управления

Уровни кластеризации разработанных компетенций	Компетенции по группам должностей		
	Младшие должности	Специалисты и управляющие	Уровень высшего управления
Кластер 1. Результативный мыслительный процесс (особая компетентность)	Применять анализ данных в государственном управлении, включая анализ больших объемов информации	Пользоваться разными источниками для поиска необходимой информации для решения профессиональных задач	Формировать, планировать и контролировать ключевые процессы на основе ИКТ
Кластер 2. Решение задач развития	Применять офисное программное обеспечение Соблюдать правила заполнения документов при работе по проектам с ИКТ	Выполнять универсальные функции по предоставлению услуг ЭП заинтересованным лицам, гражданам и коммерческим организациям	Последовательно управлять развитием компонентов цифровой среды, ресурсов и ключевых процессов на проектной основе, включая реализацию
Кластер 3. Влияние (результативное общение)	Работать в команде по каналам информационных коммуникаций	Работать в междисциплинарных группах и проектах Координировать действия сотрудников с помощью специального программного обеспечения	Внедрять ИКТ в систему управления персоналом Адаптировать цифровые инновации к своим трудовым функциям и развитию технологий оказания услуг
Кластер 4. Профессиональный рост и саморазвитие	Использовать ИКТ (электронная почта, социальные сети и мобильные средства передачи информации) для общения и обмена информацией	Осознавать необходимость постоянного профессионального развития в области информационных и коммуникационных технологий	Понимать, как нанимать, выбирать и управлять ИТ-консультантами и персоналом
Кластер 5. Энергичность (способность много работать)	Взять на себя ответственность за распоряжение государственными ресурсами, включая технологические активы	Уметь налаживать коммуникации с различными категориями граждан и юридических лиц	Работать в команде в многопрофильной группе данных, уполномоченной разрабатывать новые технологии
Кластер 6. Лидерство	Активно использовать ИКТ для решения сложных прикладных задач	Управление рисками и организационными изменениями, связанными с применением ИКТ	Моделировать ключевые процессы администрирования с целью информационного анализа

Рисунок 6 - Кластерный анализ с применением цифровых компетенций по уровням управления

На рисунке 7 отражен кластерный анализ с применением цифровых компетенций по уровням управления.

Уровни кластеризации разработанных компетенций	Компетенции по группам должностей		
	Младшие должности	Специалисты и управляющие	Уровень высшего управления
Кластер 7. Организация работы	Действовать в соответствии с принципами прозрачности и подотчетности	Отслеживать изменения информационных систем и профессионально адаптироваться к ним	Разбираться в облачных технологиях и их преимуществах Участвовать в развитии новых технологий государственного управления
Кластер 8. Обязательство и оказание помощи другим	Участвовать в развитии новых технологий государственного управления	Участвовать в оценке целесообразности внедрения новых технологий и инициатив в сфере ИКТ	Формулировать информационно-технологические проблемы, с которыми сталкиваются организации, и их влияние на результаты
Кластер 9. Личная результативность	Иметь навыки работы с протоколами безопасности, использовать антивирусные программы	Уметь систематизировать и верифицировать получаемые данные с применением ИКТ инструментов	Выявлять резервы инновационного развития систем государственного управления и проектировать направления их стратегического развития
Кластер 10. Профессионализм (правовая культура)	Уметь применять в работе законодательство о защите персональных данных	Разбираться в специфике информатизации государственных органов в соответствии с отраслевыми характеристиками	Оптимизировать бизнес-модели в системе электронного правительства, решать проблемы внедрения ИКТ различными способами, в том числе креативными

Рисунок 7 - Кластерный анализ с применением цифровых компетенций по уровням управления

Приведенный кластерный подход будет отображать на практике наглядное представление профессиональных обязанностей в соответствии с функциональными направлениями деятельности.

Далее проведем анализ востребованности вопросов развития цифровых навыков государственных гражданских служащих на базе англоязычной литературы из наукометрической базы научного цитирования Scopus за период 1986-2021 гг (рисунок 8).

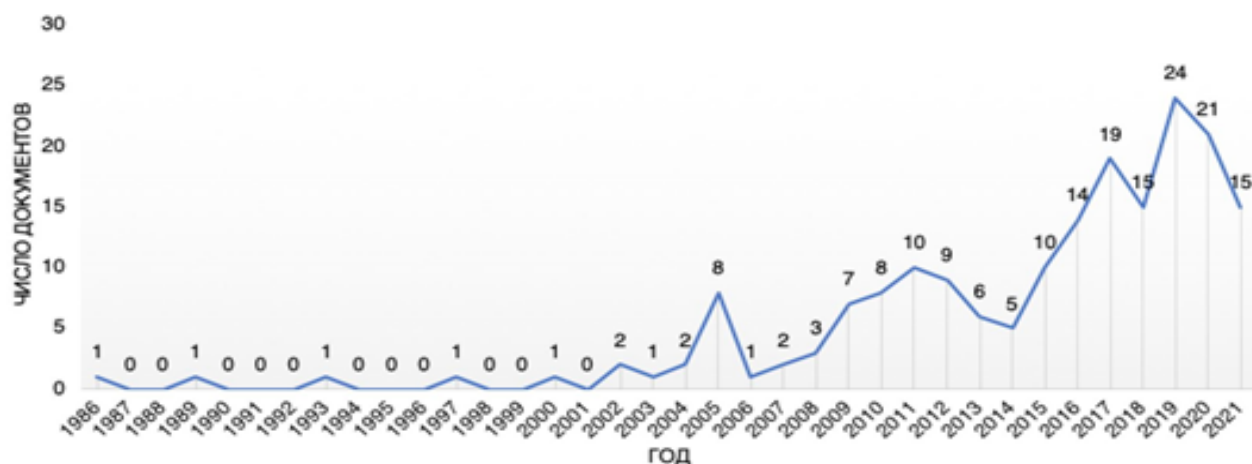


Рисунок 8 - Анализ востребованности вопросов развития цифровых навыков государственных гражданских служащих в динамике 1986-2021 года

Странами-лидерами по научным работам в данной области являются США, Италия и Россия. Большинство из научных статей относится к двум отраслям знаний: «социальные науки» (Social Sciences) — 40,3% — и «компьютерные науки» (Computer Sciences) — 13,7% (рисунок 9).

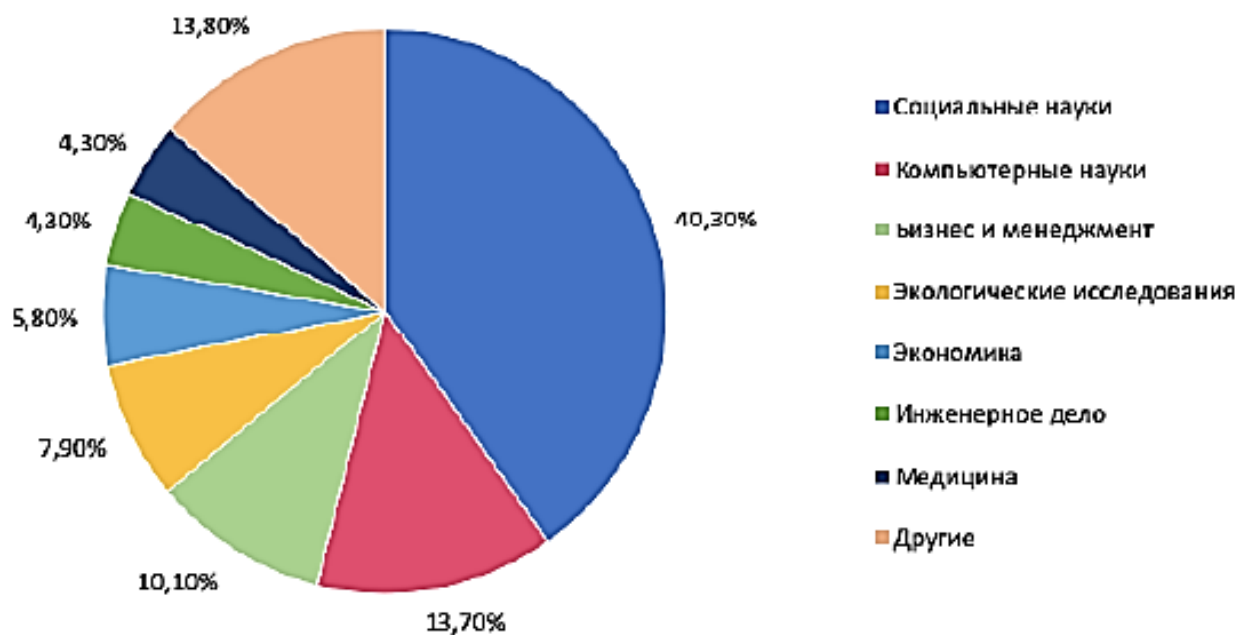


Рисунок 9 - Анализ публикаций о развитии цифровых навыков госслужащих

в динамике 1986-2021 года

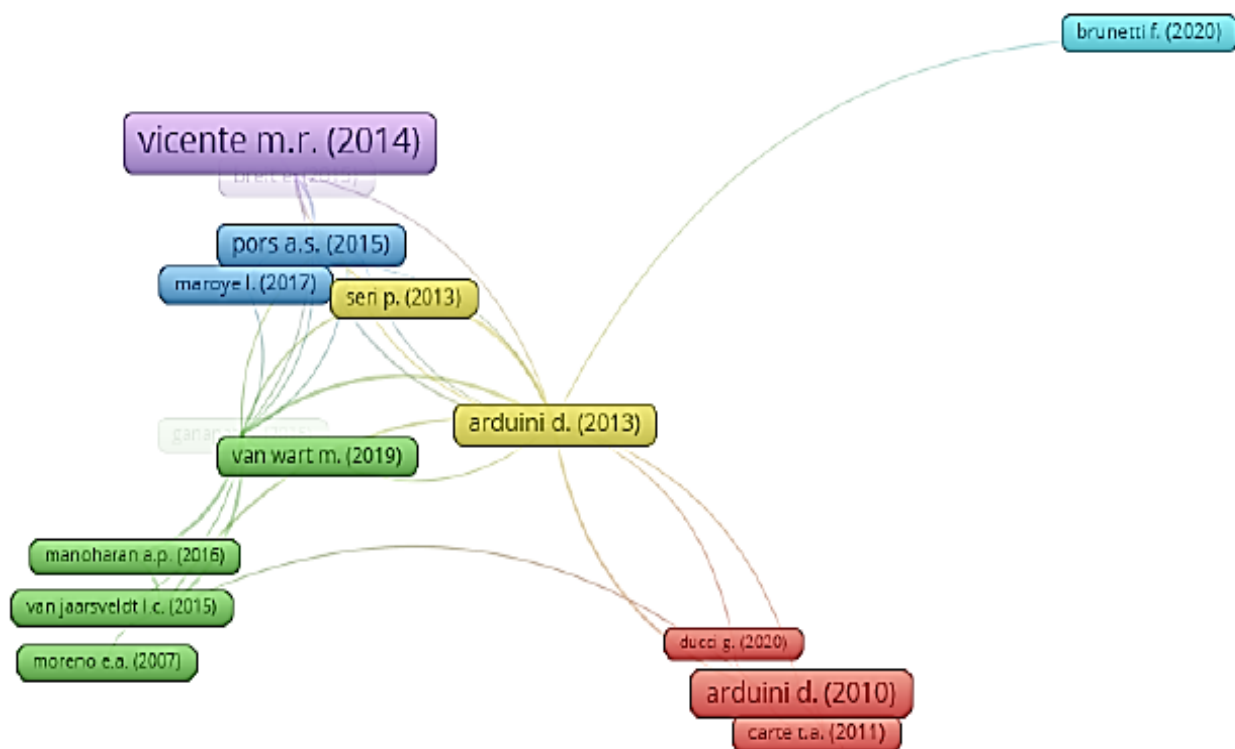


Рисунок 10 - Карта кластеров научных исследований в мире по теме
«Цифровые компетенции госслужащих»

В Приложении приведен анализ кластеров наиболее цитируемых научных работ в мире по теме «Цифровые компетенции государственных служащих» за 2010-2021 гг. Как показывает кластерный анализ публикаций по проблемной тематике, показывает, что для проведения успешной цифровизации государственного управления необходимо направлять инвестиции в ключевую подсистему — кадровую — и развивать в ней цифровые навыки ее сотрудников.

Проведенный обзор показывает, что программы обучения госслужащих на практике должны быть направлены на развитие современных цифровых компетенций по графической визуализации и анализу данных, управлению социальными сетями и мобильными технологиями.

Анализ передовых практик обучения цифровым компетенциям

госслужащих в РФ показывает, что в рамках федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» в РФ внедряются программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации государственных служащих.

Согласно аналитическому обзору изменений в цифровой экономике в 2018-2021гг., основной образовательной платформой для программ по развитию навыков в сфере ИКТ является «Университет 2035».

За 2021 год он подготовил более 5,4 тыс. руководителей по работе с данными. Самой массовой организацией по обучению сотрудников государственного сектора является Центр подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС, где в 2021 году прошли обучение 13 тыс. государственных и муниципальных служащих.

Рассмотрим образовательные программы в сфере цифровых технологий, предлагаемые данными центрами для обучения, по категориям подходящих гражданских служащих и содержанию программ за 2021 год

Таблица 1 - Программы ДПО по обучению цифровым навыкам государственных и муниципальных служащих передовых российских центров за 2021 год

№	Название программы	Категория слушателей	Основные дисциплины программы
1.	2.	3.	4.
1. Центр подготовки руководителей цифровой трансформации ВШГУ РАНХиГС			
2.	«Руководитель цифровой трансформации»	Заместители федеральных министров и руководители служб	1) содержание и рамка цифровой трансформации; цифровая трансформация госуправления; архитектура организации; организационные изменения и технологии; безопасность, Big Data, искусственный интеллект; кросс-индустриальный опыт в трансформации государственного управления и внедрении платформенных решений; презентация

			проектов.
3.	«Реализация проектов цифровой трансформации»	Руководители цифровой трансформации регионального органа исполнительной власти и участников проектных офисов по цифровому развитию федерального исполнительного органа власти	1) цифровое развитие; организационная культура; инструменты управления; работа с данными; цифровые технологии; IT-инфраструктура; презентация проектов.
4.	«Цифровая трансформация и цифровая экономика»	Государственные служащие регионального и муниципального уровней власти	1) введение и базовые понятия цифровой экономики, цифровой трансформации; модель цифровой трансформации; кадры в рамках цифровой экономики; создание цифровых проектов.
5.	«Основы цифровой трансформации»	Государственные служащие уровня заместителя руководителя отдела и выше	• базовая часть: цифровое развитие; вариативная часть: инструменты управления; работа с данными; организационная культура и команда цифровой трансформации; IT-инфраструктура и сквозные технологии.
2. Центр компетенций по кадрам для цифровой экономики на базе Университета 20.35			
1.	Программа для командного участия (КЛИК-CDO)	Представители федеральной и региональной власти, отвечающие за реализацию национальной программы «Цифровая экономика»	1) введение в управление на основе данных; правовые аспекты управления на основе данных; технологические аспекты управления на основе данных: подготовка и архитектура данных; искусственный интеллект и большие данные; методы анализа данных и машинного обучения; визуализация данных; экспертиза данных и систем; ведение проектов по управлению данными; подготовка данных; введение в методы программной инженерии. организационные аспекты управления на основе данных; отраслевые аспекты управления на основе данных.

Таким образом, проведенный анализ образовательных программ ДПО по обучению цифровым навыкам госслужащих показывает, что 4 из 5 образовательных программ для государственных служащих в сфере

цифровизации ориентированы на обучение руководителей и заместителей руководителей федеральных и региональных органов исполнительной власти и участников проектных офисов, отвечающих за проведение цифровой трансформации, при этом основным направлением и первостепенной задачей ДПО является обучение цифровым компетенциям сотрудников руководящих должностей и решение проблемы по нехватке управленцев в сфере внедрения новых технологий и проектов.

2.2 Анализ цифровых компетенций госслужащих на примере города Пенза

Анализ цифровых компетенций государственных служащих на примере города Пенза показывает, что самой массовой организацией по обучению сотрудников государственного сектора является ПГУ (Пензенский Государственный Университет), где в 2021 году прошли обучение 1 тыс. государственных и муниципальных служащих.

В 2022 году в Пензенской области планируется продолжить реализацию в программы выдачи персональных цифровых сертификатов от государства на формирование у трудоспособного населения компетенций цифровой экономики. Также в настоящее время уже функционируют бесплатные образовательные программы АНО «Университет 2035» КЛИК-интенсив и КЛИК-CDO, в которых могут принять участие все желающие.

Государственные гражданские и муниципальные служащие региона пройдут обучение в дистанционном формате по образовательным программам РАНХиГС «Основы цифровой трансформации в государственном и муниципальном управлении» и «Реализация проектов цифровой трансформации».

Помимо указанного в планах запуск цифрового Центра обработки данных правительства Пензенской области (ЦОД).

Модель обучения и приобретения компетенций госслужащих на базе ПГУ представлена на рисунке 11.



Рисунок 11 - Модель обучения и приобретения компетенций госслужащих на базе ПГУ

В секторе государственного управления с целью внедрения цифровизации, в рамках федеральных проектов в городе Пенза реализуется обучение госслужащих.

Примером таких мероприятий является следующие программы, внедренные на региональном уровне:

1. Программа профессиональной переподготовки «Руководитель цифровой трансформации»;
2. Повышение квалификации «Реализация проектов цифровой

трансформации»;

3. Повышение квалификации «Цифровая трансформация и цифровая экономика: технологии и компетенции»;

4. Повышение квалификации «Основы цифровой трансформации в государственном и муниципальном управлении, онлайн-обучение» и др;

5. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации».

В рамках указанных программ и реализуется в том числе приобретение и укрепление цифровых компетенций госслужащих в Пензе и Пензенской области.

Перечисленные программы направлены на всестороннее развитие госслужащих, в частности, их профессиональных компетенций в условиях цифровой трансформации.

Также в городе Пенза в рамках цифровизации действует Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы и другие программные документы:

- отраслевые федеральные целевые и государственные программы («Развитие электронной и радиоэлектронной промышленности на 2013–2025 годы» и др.);

- дорожные карты (планы мероприятий) реализации концепций и стратегий (дорожная карта «Развитие отрасли информационных технологий» и др.);

- разделы по использованию ИКТ в программах, посвященных развитию отдельных отраслей;

- нормативные документы создания государственных информационных систем (Единой государственной информационной системы в сфере здравоохранения, Единой системы межведомственного взаимодействия и др.).

Также в сфере цифровых компетенций госслужащих в Пензе и Пензенской области принят ряд постановлений правительства, среди

которых:

- Распоряжение правительства Пензенской области от 6 июня 2006 г. N 135-рП г. Пенза «Об утверждении Концепции информатизации органов исполнительной власти и местного самоуправления Пензенской области на 2006-2010 годы»;
- Постановление правительства Пензенской области от 5 ноября 2013 года N 815-пП «Об утверждении государственной программы Пензенской области «Формирование информационного общества в Пензенской области» и пр.



Рисунок 12 - Модель цифровых компетенций Пензы и Пензенской области в системе государственного управления города

Анализ деятельности государственных гражданских служащих города Пензы и Пензенской области, показывает, что они проходят

соответствующие мероприятия в рамках цифровизации для поддержания должного уровня профессионализма и профессиональных цифровых компетенций:

1. Функционирует проект «Современное государственное управление».

2. Осуществляется разработка концепции кадрового обеспечения исполнительных органов государственной власти Пензенской области, содержащая комплекс рекомендаций и прикладных инструментов, применение которых позволит приумножить качество кадров государственного аппарата и повысить эффективность деятельности госслужащих.

3. Разработана государственная информационная система «Единая финансово-кадровая система Пензенской области», которая позволила оптимизировать кадровое администрирование, снизить издержки служебного времени при работе с объемными HR-данными, а также оцифровать личные дела госслужащих.

4. Функционирует проект «Электронное правительство».

Электронное правительство – новая форма организации деятельности органов государственной власти, обеспечивающая за счет широкого применения информационно-коммуникационных технологий качественно новый уровень оперативности и удобства получения организациями и гражданами государственных услуг и информации о результатах деятельности государственных органов

Цели функционирования «электронного правительства»:

- повышение открытости деятельности органов власти;
- повышение качества административно-управленческих процессов;
- совершенствование системы информационно-аналитического обеспечения принимаемых решений;

— повышение качества и доступности государственных и муниципальных услуг.

В настоящее время в структуру государственных информационных ресурсов округа входят:

- официальные веб-сайты органов государственной власти;
- образовательные информационные порталы;
- порталы открытого образования;
- порталы развития областей;
- сайты органов исполнительной власти округа;
- сайты муниципальных образований.

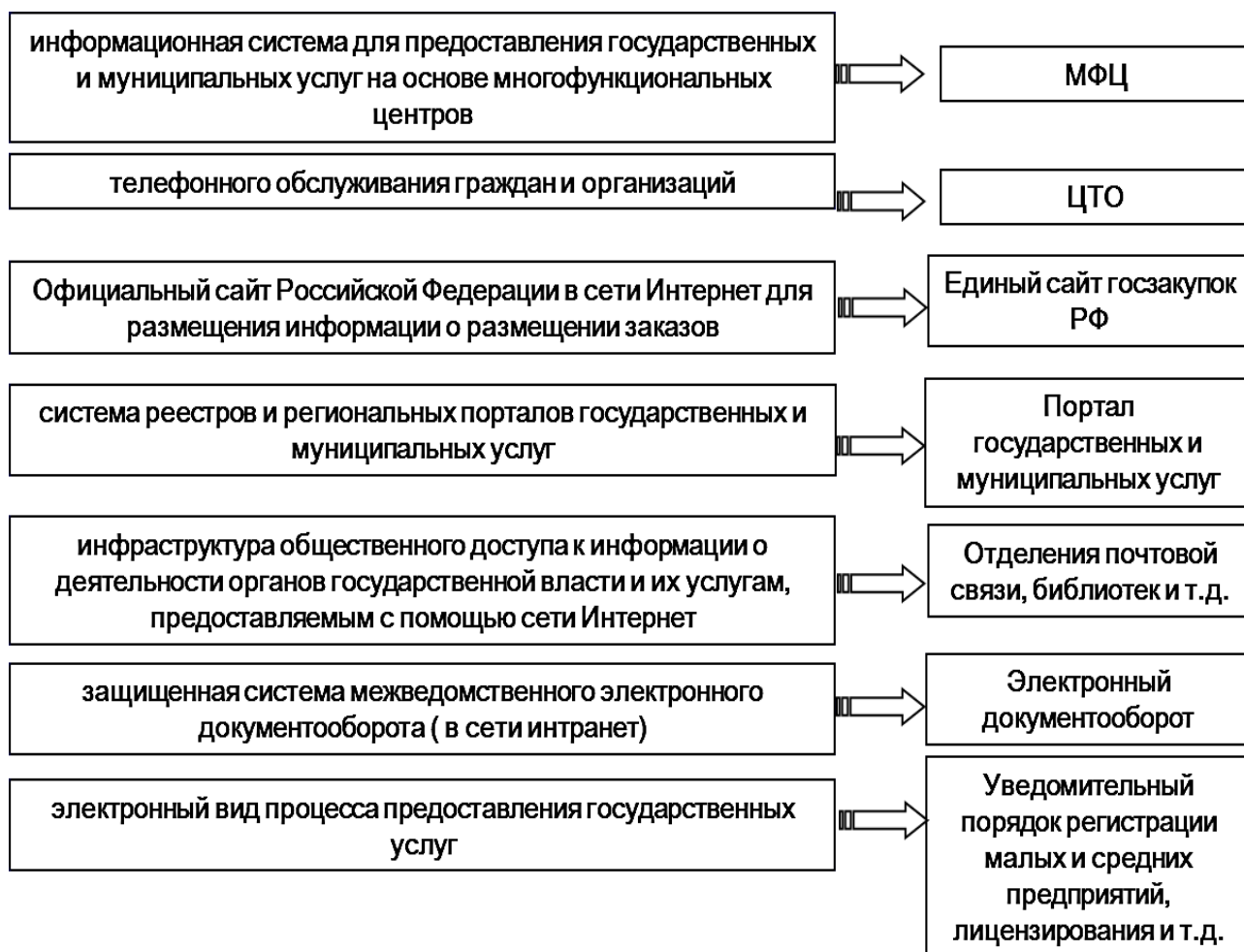


Рисунок 13 - Система государственных информационных ресурсов Пензы и Пензенской области

Процесс внедрения информационных технологий, ускорение информационных процессов, увеличения темпов административных процедур, повышение гибкости и управляемости процессов передачи информации предоставляют возможность улучшить качество обеспечения граждан информацией. При этом государственный служащий должен в полной мере обладать цифровыми компетенциями для эффективного взаимодействия с такими технологиями.

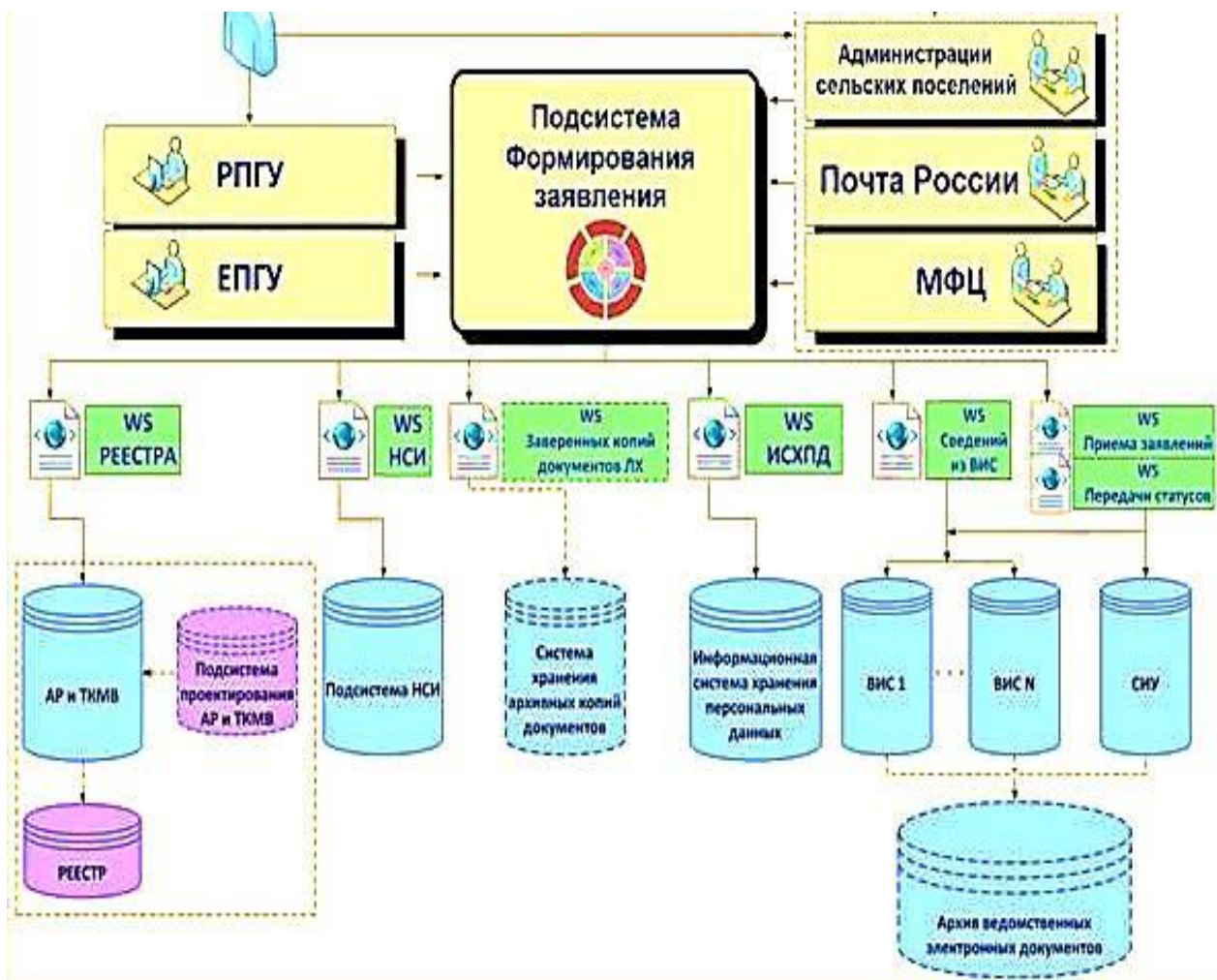


Рисунок 14 - Схема взаимодействия элементов инфраструктуры электронного правительства Пензы и Пензенской области в рамках оказания услуг в электронном виде

В Пензенской области реализуется государственная политика в сфере создания и функционирования «электронного правительства», обеспечивающая переход государственных служащих на качественно новый уровень владения цифровыми компетенциями. Электронное правительство

— это термин, используемый для обозначения любых государственных систем, процессов или функций, основанных на цифровых информационных технологиях и выполняемых через Интернет. Преимущества электронного правительства включают улучшенный поток информации от гражданина к государственному органу, от государственного органа к гражданину и внутри самого государственного органа. Кроме того, электронное правительство помогает модернизировать административные процедуры, улучшая экономику и повышая прозрачность процесса.

В рамках системы «электронное правительство» Пензенской области:

- реализован функционал по работе с поручениями и реализации контроля исполнительской дисциплины
- организовано взаимодействие посредством электронного документооборота
- обеспечивает бизнес-процесс по учету и реагированию на обращения граждан.

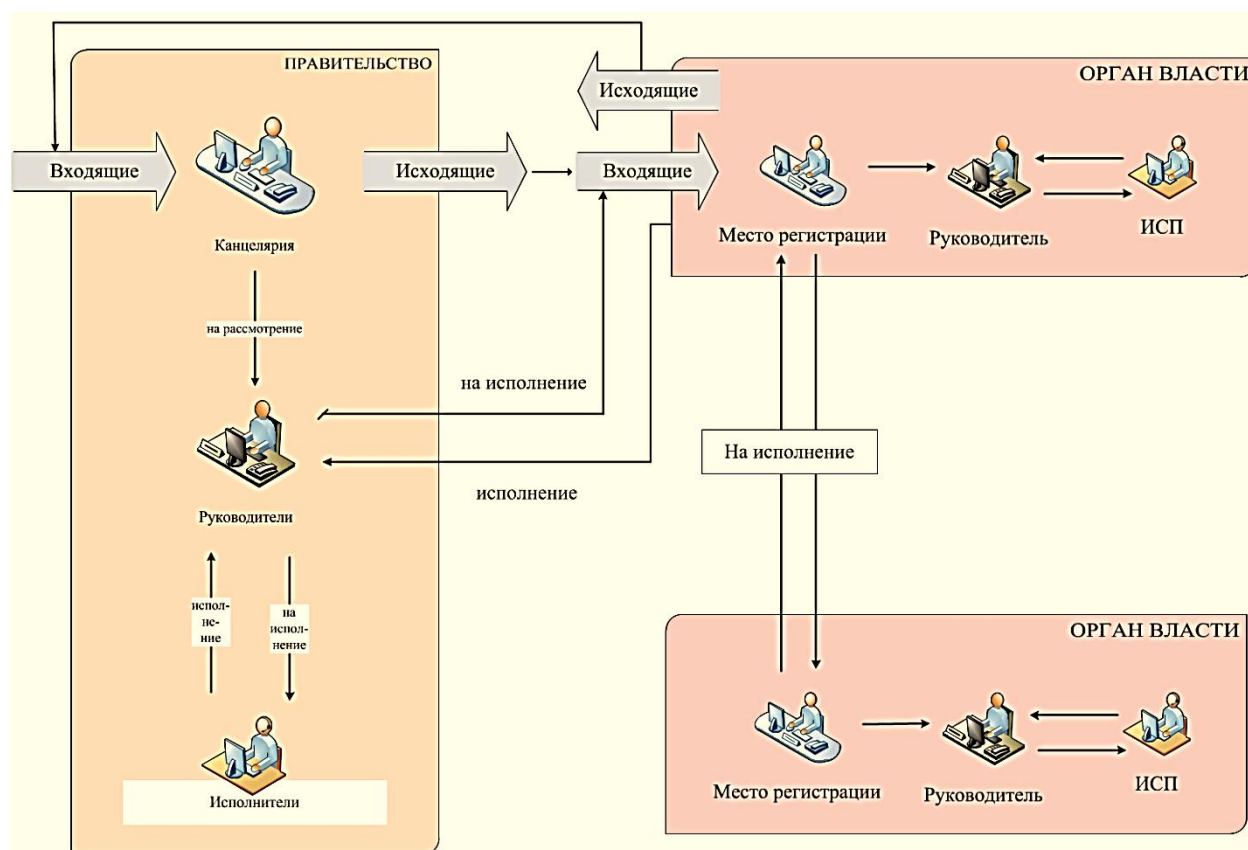


Рисунок 15 - Схема работы с поручениями в рамках функционирования системы «электронного правительства» Пензенской области

В рамках данной системы организовано 3 типа рабочих мест:

- с использованием «толстого клиента»;
- с использованием web-интерфейса;
- приложение для планшетных компьютерах.

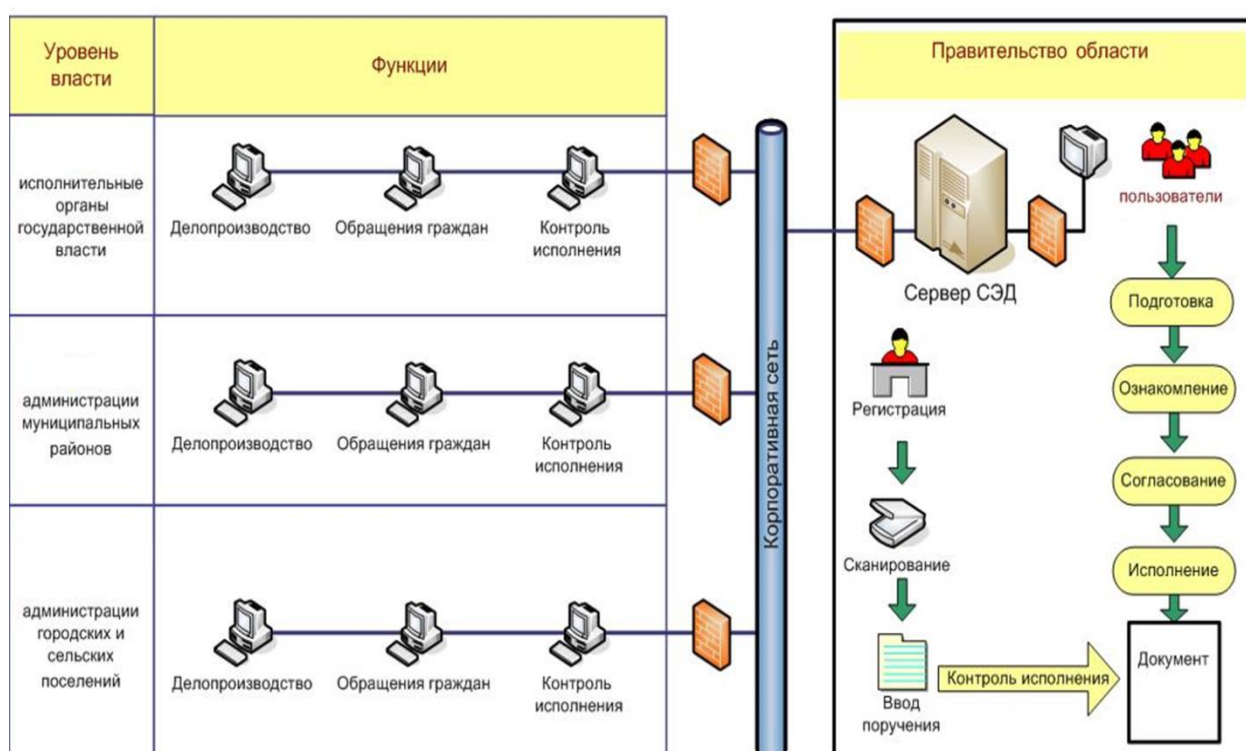


Рисунок 16 - Схема организации документооборота в рамках функционирования системы «электронного правительства» Пензенской области

Функционал электронного документооборота обеспечивает реализацию следующих бизнес-процессов:

- обмен межведомственной почтой;
- согласование проектов нормативных актов;
- ознакомление с нормативными актами;
- доставка поручений и напоминание о сроках;
- формирование отчётов об исполнении поручений.

Работа с обращениями граждан в рамках системы «электронного правительства» Пензенской области обеспечивает:

- оперативную доставку документов;
- круглосуточную доступность документов;
- контроль за исполнением документов;
- прозрачность переписки.

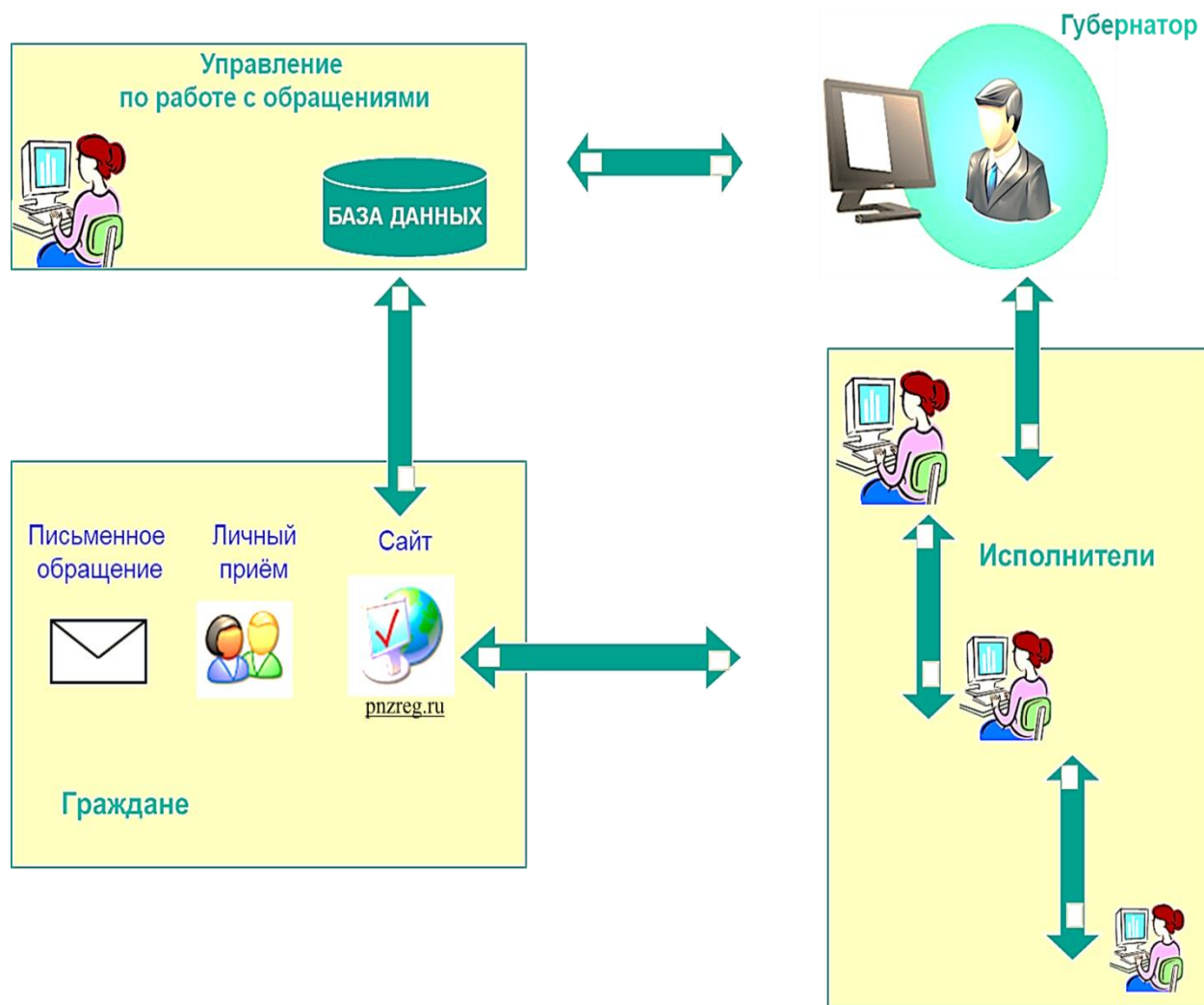


Рисунок 17 - Схема работы с обращениями граждан в рамках функционирования системы «электронного правительства» Пензенской области

Применение на практике разнообразных возможностей, которые предоставляет «электронное правительство» для госслужащих и рядовых граждан, открывает безграничные просторы двустороннего взаимодействия. Несомненными достоинствами использования системы являются:

- простота и наглядность пользовательского интерфейса;
- экономия времени в получении услуги, наличие обратной связи с гражданами;
- такой способ взаимодействия позволяет сэкономить время как заявителя услуги, так и госслужащего;
- большие возможности в области Интернет-технологий.

Межведомственный электронный документооборот происходит на основе региональных нормативных актов (рисунок 18)



Рисунок 18 – Схема нормативных законодательных актов, регламентирующих межведомственный электронный документооборот

В Пензенском регионе развиваются современные виды взаимодействия (требующие наличия у чиновников цифровых компетенций):

- ✓ ведение официальных сайтов органов власти, на которых размещается общедоступная информация;
- ✓ виртуальная приемная (организация работы с электронными обращениями граждан);

- ✓ «прямые линии» с губернатором;
- ✓ организация Call- центров или «горячих линий».

Проблемы, выявленные в ходе анализа системы межведомственного электронного взаимодействия и современных видов взаимодействия органов власти с населением в Пензенском регионе:

- ✓ недостаточное финансирование (именно в Пензенском регионе);
- ✓ недостаточный уровень подготовки специалистов;
- ✓ нежелание государственных служащих обучаться новым технологиям;
- ✓ дефицит кадров;
- ✓ отсутствие актуальной статистической информации по обращениям граждан;
- ✓ не совсем удобная форма для заполнения электронного обращения;
- ✓ отсутствие возможности отслеживания хода рассмотрения обращения онлайн.
- ✓ низкое качество административных регламентов.

Технологии электронного правительства могут помочь улучшить связь между государственными органами и ведомствами. Облачные технологии можно легко адаптировать к их потребностям, предоставляя единую унифицированную платформу для получения данных и обмена информацией, эффективно устраняя избыточность и неточности, которые часто возникают в результате межведомственного взаимодействия.

Актуальные данные и эффективность приводят к улучшению предоставления услуг. Государственные услуги, предоставляемые посредством электронного правительства, также улучшаются по мере того, как ведомства получают более точное представление о требованиях и ожиданиях граждан. При этом сами граждане имеют возможность лучше ознакомиться и оценить работу государственных органов за счет повышения

прозрачности данных, что приводит к улучшению отношений между гражданами и государством.

Целью на 2021—2022 год Пензенской области является переобучение около 3000 госслужащих по программе цифровой трансформации посредством профессиональной переподготовки или повышения квалификации.

Выводы

В Российской практике формирование цифровых компетенций государственных служащих формируется как на базе ВПО, так и на базе дополнительного профессионального образования. Анализ деятельности государственных гражданских служащих города Пензы и Пензенской области, показывает, что они проходят соответствующие мероприятия в рамках цифровизации для поддержания должного уровня профессионализма. Процесс внедрения информационных технологий, ускорение информационных процессов, увеличения темпов административных процедур, повышение гибкости и управляемости процессов передачи информации предоставляют возможность улучшить качество обеспечения граждан информацией. При этом государственный служащий должен в полной мере обладать цифровыми компетенциями для эффективного взаимодействия с такими технологиями. К основным компетенциям госслужащих РФ можно отнести лидерство, производительность труда (способность много и плодотворно работать), решение задач развития, профессионализм (знание и соблюдение правовых норм и пр).

ГЛАВА 3. ПРОБЛЕМЫ В ФОРМИРОВАНИИ ЦИФРОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОССЛУЖАЩИХ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

3.1 Выявленные проблемы в формировании цифровых компетенций госслужащих и пути их решения

В целом, в ходе анализа процесса цифровизации госаппарата на уровне РФ и на уровне города Пензы и Пензенской области, были систематизированы следующие проблемы в области цифровизации:

1. Медленное развитие национального проекта «Цифровая экономика»;
2. Потребность в высококвалифицированном профессорско-педагогическом составе, обладающем цифровыми компетенциями для обучения госслужащих;
3. Низкой уровень цифровых компетенций госслужащих в целом;
4. Закрепление положений о цифровых компетенциях государственных гражданских служащих РФ и требований к ним в нормативных актах.

Также по мнению экспертов - аналитиков, основной проблемой в сфере развития цифровых компетенций госслужащих является слабая подготовка региональных управленческих кадров.

Указывая на региональные различия в предоставлении государственных услуг, их доступности, информированности о них россиян, ученые подчеркивают, что цифровое неравенство регионов возможно сократить с помощью активного участия субъектов в повышении цифровой грамотности региональных государственных служащих.

В целях повышения образования служащих в системе государственного управления необходимыми являются:

- разработка методического обеспечения с перечнем и описанием цифровых компетенций, необходимых для государственных должностей, показатели их оценки и влияние на результаты аттестации и карьеру;
- внесение изменений в программы высшего образования, связанные с подготовкой государственных служащих по направлениям цифровизации в различных сферах науки и практики;
- внесение изменений в законодательство о государственной службе в части требований к уровню образования и квалификации.

Еще одна проблема, по мнению аналитиков, заключается в том, что для обучения региональных государственных служащих в России учебные модули ДПО на тему «Информационные технологии, цифровая экономика и HR-digital» не предлагают широкую междисциплинарность учебных программ.

В ходе анализа процесса цифровизации государственного аппарата на федеральном и региональном уровнях, были выявлены следующие недостатки:

1. Медленное развитие национального проекта «Цифровая экономика»;
2. Низкий уровень цифровых компетенций государственных гражданских служащих;
3. Необходимость профессорско-педагогического состава, обладающего цифровыми компетенциями для обучения госслужащих;
4. Закрепление положений о цифровых компетенциях государственных гражданских служащих РФ и требований к ним в нормативных актах.

Следующая выявленная проблема – некоторое несоответствие профессиональной и образовательной моделей компетенций госслужащего.

Для каждого вида компетенций определены знания и умения,

выступающие индикаторами профессионализма по данной компетенции. Сопоставив их с компетенциями, которые должны быть сформированы в результате освоения программы бакалавриата, можно заметить, что из 77 квалификационных требований к знаниям и 67 квалификационных требований к навыкам, названным в Справочнике, в ФГОС отражены только 24 компетенции (см. прил.).

18 компетенций, формируемых в ходе обучения, не находят соответствий в Справочнике.

К ним относятся все общекультурные компетенции, одна общепрофессиональная (способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений) и ряд профессиональных компетенций, связанных преимущественно с организацией рабочего процесса.

В то же время 5 функциональных обязанностей не получили отражения в ФГОС. К ним относятся:

- обеспечение защиты государственной тайны и конфиденциальной информации;
- обеспечение мобилизационной подготовки в государственном органе, организация пропускного и внутриобъектового режима;
- осуществление закупок товаров и заключение государственных контрактов на поставки товаров, оказание услуг, выполнение работ для нужд государственного органа;
- представление интересов Российской Федерации в судах;
- обеспечение координации деятельности территориальных органов федерального государственного органа и его представительств за рубежом.

Таким образом, налицо несоответствие квалификационных требований, утвержденных в Справочнике и компетенций из ФГОС бакалавриата по направлению «Государственное и муниципальное управление».

В завершении необходимо акцентировать внимание еще на одной проблеме. Так, практика работы органов власти вскрывает значительные проблемы в этом направлении.

По некоторым исследованиям, более 70 процентов проектов цифровой трансформации в настоящий момент являются неудачными. В качестве основных причин неудач выделяются низкая культура организации (62 %) и отсутствие общих целей (38 %).

Данный аспект может быть взаимосвязан с недостаточной цифровой компетентностью госслужащих, недоработками в структуре процессов, использованием устаревших способов коммуникации и документооборота и др.

Прицельного внимания также заслуживают сами ответственные за цифровую трансформацию, зачастую назначаемые по формальным признакам. Заместители руководителей органов власти назначаются ответственными за цифровую трансформацию вне зависимости от уровня компетенций и готовности к ее осуществлению. В команды цифровой трансформации входят работники, имеющие высокую загруженность основными обязанностями.

На практике у них наблюдается банальное отсутствие временных ресурсов на обеспечение вспомогательных процессов

3.2 Пути решения выявленных проблем

Ранее, в ходе анализа процесса цифровизации госаппарата на уровне

РФ и на уровне города Пензы и Пензенской области, были систематизированы проблемы в области цифровизации. Рассмотрим, по пункту, пути решения указанных проблем:

1. Рассмотрим первый пункт, в котором речь идет о национальном проекте «Цифровая экономика», который включает в себя шесть федеральных проектов: «Информационная безопасность», «Кадры для цифровой экономики», «Нормативное регулирование цифровой среды», «Цифровые технологии», «Информационная инфраструктура», а также «Цифровое государственное управление» [5]. От успешной реализации последнего федерального проекта напрямую зависит результат деятельности по всему национальному проекту.

2. Необходима модернизация существующей системы непрерывного обучения, в рамках которой будут осваиваться цифровые компетенции. При этом, на практике внедрение в систему профессионального развития мероприятий, направленных на освоение цифровых компетенций, позволит госслужащим постоянно обучаться по современным программам и развивать цифровые компетенции [5].

Следовательно, необходимо включить мероприятия по цифровой трансформации в систему профессионального развития.

3. Непрерывное обучение госслужащих — это возможность иметь в штате госаппарата такие кадры, которые регулярно не только пополняют, но и обновляют свои знания и умения. При этом, огромную роль играет компетенция самого профессорско-преподавательского состава и способность научить, передать свои знания и умения госслужащим.

Также требуется модернизация законодательной базы. Так, следует в нормативно-правовых актах отразить понятия «компетентностного подхода» и «цифровых компетенций», и прописать четкие требования к ним (ЗУН), которыми должен владеть каждый госслужащий на территории России.

Особое внимание необходимо уделить таким направлениями обучения в образовательных программах по ИКТ, как безопасность, руководство и коммуникации в век развития информационных технологий и всеобщей информатизации и цифровизации, при этом необходимо включить данные направления в тематические направления ДПО в российской практике и развивать их.

Помимо указанного, в системе госслужбы процесс совершенствования компетентностного подхода должен базироваться на следующих мероприятиях:

- разделение компетенций по уровням государственной службы;
- включение в Справочник институциональных компетенций с указанием на конкретные знания, навыки и умения, которые позволят оценить уровень овладения этими компетенциями;
- исключение из ФГОС бакалавриата некоторых компетенций, не востребованных в государственной службе;
- включение в ФГОС магистратуры ключевых компетенций, важных как для управления персоналом государственной службы, так и для более эффективного осуществления социальной коммуникации.

В целом, выходом из проблемных ситуаций является внедрение системного и ответственного подхода в этом направлении.

Изначально проведение обязательной предварительной оценки цифровых, профессиональных, личностных качеств кандидатов на должности руководителей госструктур, занятый на базе цифровой трансформации и членов соответствующих команд цифровой трансформации по единой методике и с использованием одних инструментов.

В таблице 2 сформулированы категории компетенций госслужащих, подлежащие оценке

Таблица 2 - Категории компетенций госслужащих, подлежащие оценке

Профессиональные компетенции	Личностные компетенции
ПК-1 Управление цифровым развитием	ЛК-1 Нацеленность на результат
ПК-2 Развитие организационной культуры	ЛК-2 Клиентоцентричность
ПК-3 Инструменты управления	ЛК-3 Коммуникативность
ПК-4 Управление и использование данных	ЛК-4 Эмоциональный интеллект
ПК-5 Применение цифровых технологий	ЛК-5 Креативность
ПК-6 Развитие ИТ-технологий	ЛК-6 Критичность

По итогам оценки каждый кандидат получает резюме с развернутым описанием уровня соответствующих компетенций.

Еще одной мерой совершенствования с учетом результатов оценки - прохождение ответственными (кандидатами) обязательного обучения по программам цифровой трансформации дифференцированно в зависимости от роли в команде.

Также в качестве меры совершенствования, необходимо применение проектного подхода при формировании цифровых компетенций госслужащих.

Так, применение проектных технологий и проектного управления в государственном и муниципальном управлении в рамках реализации цифровых компетенций стало устойчивым трендом, игнорировать который не может ни один орган государственной власти или местного самоуправления. Однако при отсутствии профессиональных цифровых компетенций в этой сфере у ряда руководителей и специалистов аналитики сталкиваются с фактами «отчётного внедрения», когда, например, планы текущей деятельности называются проектами, а по сути ничего не меняется. Некоторые чиновники, привыкшие работать исключительно в системе

процессного управления, не могут понять, как можно в составе автоматизированных проектных команд создавать уникальный продукт, концентрируя для этого силы и средства на решении чётко сформулированной цели, обозначив временной горизонт её достижения [6, С.235-239].

Государственные и муниципальные служащие привыкли функционировать в составе своего структурного подразделения в условиях жёсткой регламентации деятельности и отсутствия систем автоматизации. Поэтому для некоторых из них психологически сложно работать в составе автоматизированных проектных команд, куда включаются служащие других подразделений, а также представители бизнеса и общественных организаций. У многих чиновников отсутствуют серьёзные навыки работы в сфере информатизации, случаются сложности при работе с электронными базами, «Электронным правительством» и пр. Принципиально меняется вся система их компетенций. Привычные контрольно-распорядительные функции при цифровом управлении должны в определённые моменты уступать место консультативно-экспертному сопровождению работы проектных команд.

Деятельность служащих детально прописана в инструкциях и регламентах, что формирует у них навыки принятия решения на рутинном и селективном уровне. Тут требуется исполнительская дисциплина, а инициатива наказуема. Внедрение информационных технологий, напротив, предполагает готовность к адаптационным и инновационным решениям, проявлению автоматизма в работе при минимизации технических ошибок. Не каждый чиновник готов к такому резкому переходу. По сути, от него требуется иная парадигма мышления.

Проблемы, препятствующие успешному применению методов проектного автоматизированного управления в муниципальных образованиях: низкая степень автоматизации и цифровизации работ при разработке проектов, подавление инициативы муниципальных служащих; сверхурочная работа сотрудников при реализации проектов; низкая степень

автоматизации оценки экономической эффективности проектов [10, 13] .

Все перечисленные проблемы являются следствием несформированности у ряда руководителей и ключевых специалистов профессиональных компетенций в сфере информационных технологий и проектного менеджмента, недостаточной мотивации государственных и муниципальных служащих на получение результата в составе проектных команд в условиях установленного лимита времени и финансовых ресурсов.

Проектная деятельность в сфере всеобъемлющего внедрения информационных технологий не отменяет текущей работы органов власти. Процессное и проектное управление в органах власти должны существовать параллельно. Следовательно, руководители должны уметь быстро перераспределять зоны ответственности среди своих подчинённых. Участие части служащих в работе проектных групп не должно сказываться на чёткости функционирования подразделений. Кроме того, каждый проект имеет свои временные рамки, следовательно, нужно понимать, как наиболее рационально использовать подчинённого после завершения проекта, в котором он участвовал.

Автоматизированная, проектная деятельность предполагает наличие разумного риска. Умение управлять рисками, минимизировать возможные потери от них - это важнейший раздел управления. Но большинство чиновников на протяжении всей своей предшествующей карьеры стремились исключить риск в своей деятельности. Трудно в короткий срок поменять свои профессиональные привычки. Кроме того, финансирование проекта автоматизации часто предполагает поиск внебюджетных источников, тогда как традиционное процессное управление ориентируется в первую очередь на возможности регионального и муниципального бюджетов.

Результаты проектной деятельности наглядны и измеримы, так как предполагают наличие показателей достижения целей и их индикативных цифровых значений, тогда как многие служащие привыкли работать в условиях, когда результаты их усилий не подлежат оцифровке. Совершенно

очевидно и то, что материальное вознаграждение служащих при использовании автоматизации проектного управления должно напрямую зависеть от успешности реализации проекта. Это требует пересмотра содержания ныне действующих нормативных правовых актов.

Созданные в регионах и муниципальных образованиях проектные офисы не везде укомплектованы настоящими профессионалами и энтузиастами применения информационных технологий и автоматизированных систем в государственном и муниципальном управлении, поэтому они порой ограничиваются в своей работе ведением учёта реализуемых на их территории проектов, тогда как от них, прежде всего, требуется экспертное сопровождение разработки и реализации проектов, а также их продвижение и масштабирование.

Все перечисленные факторы обуславливают психологическое неприятие частью государственных и муниципальных служащих использования технологий автоматизации и проектного управления в государственном и муниципальном управлении. Следует учитывать ещё и громоздкость государственной машины, что объясняет инерцию мышления чиновников, наличие временного лага при внедрении инноваций. Любые организационные изменения легче проводить в небольших организациях.

Для формирования актуального перечня цифровых компетенций государственных служащих в конкретном регионе, обеспечивающих их готовность к служебной деятельности с применением информационных технологий (ИТ), необходимо предлагается следующий алгоритм действий:

1. Разработать примерный перечень компетенций, владение которыми необходимо для эффективного выполнения обязанностей госслужащими с применением ИТ на конкретный период времени в соответствии с существующим уровнем развития ИТ;
2. Провести опрос экспертов с целью уточнения примерного перечня компетенций и обработать полученные результаты. Эксперты представляют мнение руководителей государственных органов или

специалистов в области профессионального образования. Если по результатам опроса среди компетенций будут выявлены очевидные «лидеры» и «аутсайдеры» по важности, то перечень компетенций подлежит пересмотру;

3. Провести массовый опрос государственных служащих и обработать полученные результаты. Респонденты этой категории представляют мнение «практиков», непосредственно исполняющих обязанности по замещению должностей государственной службы. Если по результатам опроса среди компетенций практиками будут выявлены очевидные «лидеры» и «аутсайдеры» по важности, то перечень компетенций также подлежит пересмотру.
4. Сформировать актуальный перечень компетенций с учетом полученных данных.

Можно предложить примерный перечень цифровых базовых компетенций, связанных с применением ИТ на сегодняшний момент:

1. Знание основных принципов работы с системами подготовки текстовых документов.
2. Владение правилами компьютерного набора текста и методами форматирования и редактирования текста.
3. Знание основных возможностей электронных таблиц по хранению и обработке информации и умение применять их на практике.
4. Владение навыками создания презентаций.
5. Знание общих принципов организации локальных и глобальных вычислительных сетей, основных видов сервиса Интернета.
6. Владение навыками работы с браузерами, электронной почтой и поисковыми системами Интернета.
7. Знание основ аппаратного и программного обеспечения ПК.
8. Знание назначения и основных функций баз данных при хранении информации.
9. Умение работать с существующей базой данных: ввод, редактирование

и удаление информации.

10. Знание общих понятий об информационной безопасности.

В Пензенской области в 2020 году был проведен опрос среди 2-х групп специалистов:

- специалисты первой группы имеют большой опыт работы в должностях руководителей государственной службы и/или профессионального образования по направлениям деятельности государственных служащих и являются признанными экспертами в рассматриваемых вопросах (8 человек);
- - специалисты второй группы замещают различные должности государственной службы, они проходили обучение в Учебно-методическом центре Правительства Пензенской области (83 человека).

1-е место у всех опрошенных заняла следующая базовая компетенция:

«Владение правилами компьютерного набора текста и методами форматирования и редактирования текста».

2-е место у экспертов, где в основном руководители получила:

«Знание основных принципов работы с системами подготовки текстовых документов» (у госслужащих – 3 место).

2-е место у госслужащих:

«Умение работать с существующей базой данных: ввод, редактирование и удаление информации» (у экспертов -8).

3-е место у экспертов:

«Владение навыками работы с браузерами, электронной почтой и поисковыми системами Интернета» (у госслужащих -8).

3-е место у госслужащих:

«Знание основных принципов работы с системами подготовки текстовых документов» (у экспертов – 2 место).

4-е место у экспертов:

«Знание основных возможностей электронных таблиц по хранению и обработке информации и умение применять их на практике» (у служащих -

7).

4-е место у госслужащих:

«Знание общих понятий об информационной безопасности» (у экспертов - 10).

5-е место у экспертов:

Знание общих принципов организации локальных и глобальных вычислительных сетей, основных видов сервиса Интернета (у служащих - 9).

5-е место у госслужащих:

Знание назначения и основных функций баз данных при хранении информации (у экспертов - 7).

Обработка полученных в ходе анкетирования результатов показала понимание госслужащими важности владения цифровыми компетенциями и позволяет скорректировать образовательные программы подготовки и переподготовки госслужащих в плане распределения часов на каждую дисциплину, которая обеспечивает формирование тех или иных цифровых компетенций (по степени их важности), вошедших в сформированный портфель.

Кроме того, экспертам было предложено оценить уровень квалификации государственных служащих Пензенской области в области ИТ.

Компетентность государственных служащих в области цифровой грамотности была оценена экспертами следующим образом:

достаточный уровень – 34 %,

скорее достаточный – 33% ,

скорее недостаточный – 33%.

Эти цифры также говорят о необходимости постоянного повышения «цифровой квалификации» госслужащих.

Выводы

Как показывает отечественная и зарубежная практика, трудности внедрения не отменяют преимуществ технологий автоматизации и

информационных систем. Всё перечисленное только ещё более убеждает нас в необходимости использовать возможности дополнительного образования государственных и муниципальных служащих для формирования у них профессиональных компетенций в сфере цифровизации. Это, несомненно, приведёт к переформатированию сознания служащих. Каждому человеку нравится и хочется заниматься тем делом, которое у него хорошо получается. Нужно добиться того, чтобы руководители и специалисты органов публичной власти в полной мере овладели информационными технологиями и обладали цифровыми компетенциями.

Применение проектных технологий и проектного управления в государственном и муниципальном управлении в рамках реализации цифровых компетенций стало устойчивым трендом, игнорировать который не может ни один орган государственной власти или местного самоуправления. Однако при отсутствии профессиональных цифровых компетенций в этой сфере у ряда руководителей и специалистов аналитики сталкиваются с фактами «отчётного внедрения», когда, например, планы текущей деятельности называются проектами, а по сути ничего не меняется.

Предложенный Перечень базовых цифровых компетенций для использования в программах повышения квалификации позволит повысить уровень владения ИТ и уровень «цифровой» грамотности госслужащих всех категорий до базового.

Внедрение предложенного алгоритма действий при появлении новых ИТ и постоянное обучение госслужащих позволит поддерживать их цифровую грамотность на необходимом уровне.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность деятельности государственных органов напрямую зависит от того, насколько высок уровень профессиональной компетенции их сотрудников. Одним из важнейших факторов, влияющих на профессионализм государственного гражданского служащего, является непрерывность, как его личностного развития, так и профессионального. Ключевое место в достижении высокого уровня компетенции персонала государственных служащих занимает система профессиональной подготовки и переподготовки сотрудников; технологическая грамотность дополнительно требует, чтобы госслужащий обладал способностью определять момент возникновения потребности в информации, уметь идентифицировать эту информацию и эффективно использовать ее для решения возникшей проблемы («информационная грамотность»).

Специалисты государственного управления должны подготовиться к освоению цифровых компетенций, поскольку методы работы государственного сектора будут меняться в ходе цифровой трансформации

В Российской практике формирование цифровых компетенций государственных служащих формируется как на базе высшего образования, так и на базе дополнительного профессионального образования. Анализ деятельности государственных гражданских служащих города Пензы и Пензенской области, показывает, что они проходят соответствующие мероприятия в рамках цифровизации для поддержания должного уровня профессионализма.

Процесс внедрения информационных технологий, ускорение информационных процессов, увеличения темпов административных процедур, повышение гибкости и управляемости процессов передачи

информации предоставляют возможность улучшить качество обеспечения граждан информацией. При этом сегодня государственный служащий должен в полной мере обладать цифровыми компетенциями для эффективного взаимодействия с такими технологиями. К основным компетенциям госслужащих РФ можно отнести лидерство, производительность труда (способность много и плодотворно работать), решение задач развития, профессионализм (знание и соблюдение правовых норм и пр).

Применение проектных технологий и проектного управления в государственном и муниципальном управлении в рамках реализации цифровых компетенций стало устойчивым трендом, игнорировать который не может ни один орган государственной власти или местного самоуправления. Однако при отсутствии профессиональных цифровых компетенций в этой сфере у ряда руководителей и специалистов аналитики сталкиваются с фактами «отчётного внедрения», когда, например, планы текущей деятельности называются проектами, а по сути ничего не меняется.

Поэтому постоянное повышение цифровой грамотности и её контроль необходим во всех структурах государственной службы.

Предложенный алгоритм регулярной оценки уровня цифровой грамотности госслужащих для формирования актуального перечня цифровых компетенций и последующее использование такого перечня для программ повышения квалификации позволит поддерживать цифровую грамотность госслужащих на должном уровне.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ (с изм. и доп. 31.07.2020) // Российская газета. № 3539. 31.07.2004.
2. Указ Президента Российской Федерации «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации» от 21.02.2019 №68// Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://hase.garant.ru/72179S24/> (дата обращения: 02.05.2022).
3. Постановление Правительства Российской Федерации «О единой системе межведомственного электронного взаимодействия» от 08.09.2010 № 697 (с изм. от 20.11.2018 № 1391).
4. Приказ Мининформсвязи России от 27.12.2005 N 147 "Об утверждении квалификационных требований к федеральным государственным гражданским служащим и государственным гражданским служащим субъектов Российской Федерации в области использования информационных технологий"
5. Письмо Министерства труда и социальной защиты РФ от 14.06.2016 № 18-1/10/В-3980 «О методике всесторонней оценки профессиональной служебной деятельности государственного гражданского служащего» // СПС «Консультант Плюс
6. Базовые квалификационные требования [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации. — URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/11/1> (дата обращения: 27.02.2022)
7. Базовые цифровые компетенции [Электронный ресурс] // Официальный сайт Центра подготовки руководителей цифровой трансформации РАНХиГС. — URL: https://hr.cdto.ranepa.ru/2_3 (дата обращения: 27.02.2022)

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. 2019. № 2. С. 26-29.
9. Ганченкова М.Г., Бойко О.В. Индустриально-ориентированные адаптивные образовательные программы // Высшее образование в России. 2019. № 11. С. 126-133.
10. Гончарова Н. Л. Категория «компетентность» и «компетенция» в современной образовательной парадигме / Н. Л. Гончарова // Сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия «Гуманитарные науки». — 2019. — № 5.
11. Добролюбова Е.И. Рецензия на монографию «Правовое администрирование в экономике: Актуальные проблемы» // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 2. С. 71-76.
12. Ермолович Е.В., Тимошков А.В. Цифровая компетентность специалиста по медиации в образовании // Журнал Сибирского федерального университета. Гуманитарные науки. 2020. № 9. С. 1499-1509.
13. Интервью Ксении Ткачевой об обучении цифровой трансформации [Электронный ресурс] // Официальный сайт Российской Газеты. — URL: <https://rg.ru/2020/01/23/ktotakierukovoditeli-cifrovoj-transformacii.html> (дата обращения: 27.03.2022)
14. Камолов с.Г., Коржов И.А. Проблемы повышения квалификации государственных и муниципальных служащих // Право. Журнал Высшей школы экономики. 2012. № 2 (3). с. 185-189.
15. Карапетян Н.С., Каунов Е.Н. Трансформация компетенций государственных служащих в условиях развития цифровых технологий // Креативная экономика. 2020. Том 14. № 6. с. 993-1010.
16. Кондрашева Н.Н. Формирование информационных компетенций преподавателя высшей школы // Перспективы науки и образования. 2017. № 6 (30). С. 26-28.
17. Макарова Г.В. Управление профессиональным развитием

гражданских служащих // Среднерусский вестник общественных наук. 2018. № 5. С. 30-47.

18. 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.

19. Методический инструментарий по установлению квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы. - М.: Министерство труда и социальной защиты, 2017. 9 с.

20. Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления. [Электронный ресурс] / под ред. Шклярук М.С., Гаркуши Н.С. - М.: РАНХиГС, 2020. 84 с. // URL: https://digital.ac.gov.ru/upload/iblock/af2/Competency_Model_CDTO_RANEPa.pdf

21. 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.

22. Обучение цифровым навыкам: глобальные вызовы и передовые практики. Аналитический отчет к III Международной конференции «Больше чем обучение: как развивать цифровые навыки», Корпоративный университет Сбербанка. — Москва : АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка», 2019. — 122 с.

23. Павлова Н.И., Щеглов Г.М. Построение дистанционного учебного курса для обучения государственных и муниципальных служащих // Современные наукоемкие технологии. - 2018. - № 1-1. - С. 163 - 167.

24. Поляков А.Н., Белоновская И.Д. Подготовка нового поколения машиностроителей для цифровой экономики // Высшее образование в России. 2019. № 7. С. 150-159. Проблемы управления

25. Рогач О.В., Рябова Т.М. Профессионализм и компетентность

государственных служащих в России // Материалы Афанасьевских чтений. 2017. С. 31-39.

26. Сергеев И. С. Основы педагогической деятельности : учеб. пособие / И. С. Сергеев. — Санкт-Петербург : Питер, 2018. — 316 с.

27. Талан М.В. Управление обучения государственных муниципальных служащих МГУУ правительства Москвы // Вестник МГУУ. - 2019. - № 3. - С. 53 - 55.

28. Фаталина А.А. Цифровые компетенции рекрутеров // *Economy and Business Journal of Economy and Business*. 2020. Vol. 6 (64). P. 265-269.

29. Храмцова Н.Г., Майборода Т.Ю. Подходы к развитию цифровых компетенций студентов юридических вузов // *Перспективы науки и образования*. 2019. № 1 (37). С. 80-93.

30. Хуторской А. В. Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированного образования / А. В. Хуторской // *Народное образование*. — 2019. — № 2. — С. 58—64.

31. Шклярук М. С. Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления / под ред. М. С. Шклярук, Н. С. Гаркуши. — Москва : РАНХиГС, 2020. — 84 с.

32. Харченко К.В. Практико-ориентированное обучение государственных и муниципальных служащих // *Управление городом: теория и практика*. - 2016. - № 1 (20). - С. 78 - 86.

33. Фионова Л.Р. Управление электронным документооборотом в органах власти// *Новые информационные технологии и системы : сб. науч. ст. XV Междунар. науч.-техн. конф., посвящ. 75-летию Пенз.гос. ун-та (г. Пенза, 20-21 ноября 2018 г.)*. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2018. С.167-171

34. Воробьева А.Ф., Фионова Л.Р. Применение информационных технологий в региональном центре обработки информации г. Пензы// *Информационные технологии в науке и образовании. Проблемы и перспективы : сборник научных статей Всероссийской межвузовской научно практической конференции. (г. Пенза, 13 марта 2019 г.)* / под ред. Л. Р.

Фионовой. Пенза : Изд-во ПГУ, 2019. С.358-359.

35. Катышева М.А. Фионова Л.Р., Фионова Ю.Ю. К вопросу формирования нормативной базы по работе с электронными обращениями//Современные технологии документооборота в бизнесе, производстве и управлении//Сборник статей по материалам XX Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием). Под редакцией Л. Р. Фионовой, О.И. Семянковой. 2020. Изд-во: ПГУ (Пенза). С62-66

36. Фионова Л.Р. Анализ применения информационных технологий в работе правительства Пензенской области// Управление экономическими системами: электронный научный журнал | Региональная экономика | (131) УЭКС, 1/2020

37. Фионова Л.Р. К вопросу подготовки цифровых кураторов// Новые информационные технологии и системы : сб. науч. ст. XVI Междунар. науч.-техн. конф. (г. Пенза, 27-29 ноября 2019 г.). – Пенза : Изд-во ПГУ, 2019. С.29-33

38. Воробьева А.Ф., Фионова Л.Р. Использование электронных коммуникаций в работе приемной председателя правительства Пензенской области// Информация - коммуникация - документ (ИКД-2020). Сборник научных статей по материалам I Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием). Под редакцией Л.Р. Фионовой, О.И. Семянковой. 2020. С. 12-16

39. Фионова Л.Р. Отражение в нормативных актах правил работы с электронными документами Информационные технологии в науке и образовании. Проблемы и перспективы. сборник статей по материалам VIII Всероссийской межвузовской научно-практической конференции. Пенза, 2021. С. 90-93.

40. Фионова Л.Р. Анализ применения информационных технологий в Управлении ЗАГС// Современные технологии документооборота в бизнесе, производстве и управлении. Сборник научных статей по материалам XXI

Всероссийской научно-практической конференции (с международным участием). Под редакцией Л.Р. Фионовой, О.И. Семянковой. Пенза, 2021. С. 98-105.

41. Фионова Л.Р. Анализ состояния межведомственного электронного взаимодействия в Пензенском регионе// Новые информационные технологии и системы. Сборник научных статей по материалам XVII Международной научно-технической. 2020. С. 177-183.

42. Филина Е.Ю., Фионова Л.Р. Нормативная регламентация способов подачи электронных обращений в Пензенской области//: Информационные технологии в науке и образовании. Проблемы и перспективы/сборник статей по материалам VIII Всероссийской межвузовской научно-практической конференции. Пенза, 2021. С. 85-89.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Анализ кластеров наиболее цитируемых научных работ в мире по теме
«Цифровые компетенции государственных служащих» за 2010-2021 гг.

Цвет кластера / тема исследования	Основные идеи	Особенности для развития персонала государственной службы
1	2	3
Желтый / Роль профессиональ ного развития государственны х служащих	Развитие цифровых навыков внутри государственного сектора в области ИКТ оказывает вдвое большее влияние на развитие электронного правительства, чем аутсорсинг ИКТ [Arduini et al 2013].	Профессиональный уровень отделов ИКТ играет решающую роль при внедрении инноваций в государственный сектор.
	Профессиональные цифровые навыки позволяют успешно взаимодействовать с поставщиками ИКТ и с пользователями государственных услуг [Brown, Toze 2017].	Учет взаимодействия ключевых и вспомогательных компетенций сотрудников.
	Внедрение ИКТ само по себе не может повысить эффективность работы государственного сектора [Seri, Zanfei 2013].	Цифровизация должна сочетаться со значительными усилиями по совершенствованию профессиональных навыков сотрудников.
Красный / Цифровые компетенции государственны х служащих	Различия в накоплении компетенций государственных служащих объясняют неоднородность распространения инноваций в государственном секторе [Arduini et al 2010].	Требуется снизить различия по уровням и категориям персонала в освоении цифровых компетенций.
	Обучение цифровым компетенциям государственных служащих с помощью сети Интернет и практикоориентированного подхода позволяет сократить цифровое неравенство [Carte et al 2011].	Сокращение цифрового неравенства сотрудников через обучение и оценку на практике.
	Успех цифровизации государственного сектора зависит от определения необходимых цифровых компетенций, сотрудничества с учебными заведениями и контроля за результатами учебного процесса [Ducci et al 2020].	Непрерывность в обеспечении услуг ДПО на основе целенаправленного сотрудничества с университетами.

1	2	3
Зеленый / Цифровые навыки в учебных программах государственны х служащих	Образовательные стандарты программ МРА в США не поспевают за меняющейся средой с растущими требованиями к цифровым компетенциям [Ganapati, Reddick 2016].	Учет изменений внешней среды и достижений НТР в программах ДПО для государственных служащих.
	В США еще не существует единого стандарта по обучению цифровым навыкам будущих государственных служащих [Manoharan, McQuiston 2016].	Стандартизация основных образовательных программ и программ ДПО по обучению государственных служащих.
	Необходимость включения курсов в области ИКТ в программы обучения будущих государственных служащих определяется контекстом внедрения и профессиональным требованиями, применимыми к государственным служащим отдельного региона [VanJaarsveldt, Wessels 2015].	Учет требований и территориальной специфики развития персонала в программах ДПО для госслужащих.
Синий / Цифровые навыки как элемент цифровизации государственно го сектора	Использование информационных технологий государственными служащими подталкивает группы интересов к цифровизации, а цифровое самообслуживание перекладывает часть ответственности с государства на получателей услуг [Pots 2015].	Развитие внутренней мотивации и самообразования персонала и получателей услуг.
	Существенные различия в цифровых компетенциях госслужащих и несвязные цифровые инициативы приводят к отсутствию взаимодействия на организационном уровне [Maroye et al 2017].	Обеспечение системного развития установленных требований к персоналу и цифровых инициатив на госслужбе.
	Цифровые навыки как предиктор электронного участия: чем выше уровень цифровых навыков у граждан, тем больше вероятность их электронного участия [Vicente, Novo 2014].	Развитие цифрового взаимодействия персонала госслужбы и населения.
	При переходе государства к управлению совместно с широким кругом субъектов гражданам необходимо приобретать новые цифровые компетенции [Breij, Salomon 2015].	Важность профессионального развития государственных служащих в соответствии с требованиями времени.
	За счет инвестиций в людей региональная инновационная система может успешно сочетать внедрение новых цифровых технологий с инновационными процессами и продуктами [Brunetti et al 2020].	Необходимо внедрение новых инновационных продуктов совместно с профессиональным развитием персонала.



АНТИПЛАГИАТ
ОБНАРУЖЕНИЕ ЗАИМСТВОВАНИЙ

СПРАВКА

Пензенский государственный университет

о результатах проверки текстового документа
на наличие заимствований

ПРОВЕРКА ВЫПОЛНЕНА В СИСТЕМЕ ANTIPLAGIAT.VUZ

Автор работы: Еремкин Александр Александрович
Самоцитирование
рассчитано для: Еремкин Александр Александрович
Название работы: Формирование цифровых компетенций у государственных служащих
Тип работы: Магистерская диссертация
Подразделение: Кафедра "Информационное обеспечение управления и производства"

РЕЗУЛЬТАТЫ

■ ОТЧЕТ О ПРОВЕРКЕ КОРРЕКТИРОВАЛСЯ: НИЖЕ ПРЕДСТАВЛЕНЫ РЕЗУЛЬТАТЫ ПРОВЕРКИ ДО КОРРЕКТИРОВКИ

ЗАИМСТВОВАНИЯ	29.97%	ЗАИМСТВОВАНИЯ	29.97%
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	65.65%	ОРИГИНАЛЬНОСТЬ	65.65%
ЦИТИРОВАНИЯ	4.39%	ЦИТИРОВАНИЯ	4.39%
САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%	САМОЦИТИРОВАНИЯ	0%

ДАТА ПОСЛЕДНЕЙ ПРОВЕРКИ: 17.06.2022

ДАТА И ВРЕМЯ КОРРЕКТИРОВКИ: 17.06.2022 22:44

Модули поиска: ИПС Адилет; Библиография; Сводная коллекция ЭБС; Интернет Плюс; Сводная коллекция РГБ; Цитирование; Переводные заимствования (RuEn); Переводные заимствования по eLIBRARY.RU (EnRu); Переводные заимствования по Интернету (EnRu); Переводные заимствования издательства Wiley (RuEn); eLIBRARY.RU; СПС ГАРАНТ; Медицина; Диссертации НББ; Перефразирование по eLIBRARY.RU; Перефразирование по Интернету; Патенты СССР, РФ, СНГ; Модуль поиска "ПГУ"; СМИ России и СНГ; Шаблонные фразы; Кольцо вузов; Издательство Wiley; Переводные заимствования

Работу проверил: Фионова Людмила Римовна

ФИО проверяющего

Дата подписи:

17.06.2022

Подпись проверяющего



Чтобы убедиться
в подлинности справки, используйте QR-код,
который содержит ссылку на отчет.

Отвечая на вопрос, является ли обнаруженное заимствование
корректным, система оставляет на усмотрение проверяющего.
Представленная информация не подлежит использованию
в коммерческих целях.

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Информационное обеспечение управления и производства»

**ОТЗЫВ
на магистерскую диссертацию**

Магистерская диссертация подготовлена

студентом Еремкиным Александром Александровичем
(фамилия, имя и отчество)
Группа 20ВДм1
Направление 46.04.02 «Документоведение и архивоведение»
Магистерская программа «Документационное обеспечение управления
электронного правительства»

Тема магистерской диссертации: Формирование цифровых компетенций
у государственных служащих

1. Актуальность и целесообразность выбранной темы

В настоящее время во всем мире, включая Россию, идет развитие технологий электронного правительства. Использование информационных технологий помогает государственным служащим повысить эффективность работы и качество взаимодействия с населением. Поэтому тема исследования актуальна и целесообразна

2. Соответствие содержания магистерской диссертации поставленной цели и задачам

Предмет исследования – совокупность организационных, общественных и правовых отношений, возникающих в процессе осуществления деятельности государственными гражданскими служащими

Цель изучить цифровые компетенции государственных служащих и сформировать актуальный перечень.

Содержание магистерской диссертации полностью соответствует поставленной цели.

3. Главные достоинства работы

Проведен подробный анализ процессов формирования цифровых компетенций госслужащих на примере Российской Федерации и города Пензы сформулированы практические рекомендации.

4. Практическое значение работы и научная обоснованность полученных результатов

Формирование базовых цифровых компетенций у всех госслужащих на должном уровне позволит повысить эффективность работы и уровень

взаимодействия с населением. Постоянное повышение цифровой грамотности и её контроль необходим во всех структурах государственной службы.

5. Соответствие оформления работы требованиям
Работа оформлена по действующим правилам, корректно приведены ссылки на нормативные акты и проанализированные публикации.

6. Отражение результатов исследования в публикациях

Общее заключение по работе

В ходе выполнения исследования Еремкин А.А. продемонстрировал умения самостоятельно проводить исследования, делать выводы и формулировать рекомендации. Достигнутые результаты отражают степень подготовленности выпускника, полностью соответствующую требованиям ФГОС по направлению 46.04.02 «Документоведение и архивоведение», и подтверждают освоение всех профессиональных компетенций.

Считаю, что магистерская диссертация заслуживает хорошей оценки, а Еремкин А.А. присвоения квалификации магистра по направлению подготовки 46.04.02 «Документоведение и архивоведение».

Руководитель
Заведующий кафедрой ИнОУП
Должность


(Подпись)

Л.Р. Фионова
(Инициалы, фамилия)

«17» июня 2022 г.

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Информационное обеспечение управления и производства»

Р Е Ц Е Н З И Я
на магистерскую диссертацию

Магистерская диссертация подготовлена
студентом Еремкиным Александром Александровичем
Группа 20ВДм1
Направление 46.04.02 «Документоведение и архивоведение»
Магистерская программа Документационное обеспечение управления электронного правительства
Тема магистерской диссертации «Формирование цифровых компетенций у государственных служащих»

**Оценка соответствия подготовленности автора
магистерской диссертации требованиям ФГОС**

№ п/п	Требования к уровню профессиональной подготовленности выпускника	Оценка		
		соответствует	в основном соответствует	не соответствует
1.	Актуальность темы работы	+		
2.	Полнота обзора состояния вопроса	+		
3.	Корректность постановки задачи	+		
4.	Корректность использования методов и моделей		+	
5.	Степень комплектности работы, использование в ней знаний различных дисциплин		+	
6.	Четкость, последовательность и язык изложения материала	+		
7.	Использование в работе современных компьютерных технологий	+		
8.	Качество оформления материала и результатов работы	+		
9.	Оригинальность и новизна полученных результатов		+	
10.	Практическая значимость работы		+	

Общее заключение по работе.

Достигнутые результаты отражают степень подготовленности выпускника, полностью соответствующую требованиям ФГОС по направлению 46.04.02 «Документоведение и архивоведение», и подтверждают освоение всех компетенций. Вместе с тем следует отметить, что предложенные практические рекомендации носят общий характер, что затрудняет их реализацию.

Однако это не влияет на положительную оценку работы и не снижает значимость полученных результатов.

Считаю, что магистерская диссертация заслуживает хорошей оценки, а Еремкин А.А. присвоения квалификации магистра по направлению подготовки 46.04.02 «Документоведение и архивоведение »

Начальник отдела делопроизводства
АО «ППО ЭВТ им. В.А. Ревунова»
17.06.2022



A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized cursive letters, positioned above a horizontal line.

М.А. Сусина