

УДК 338

Зуева Виктория Сергеевна, студент, Тульский филиал
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
Zueva Victoria Sergeevna, student, Tula branch
Financial University under the Government of the Russian Federation

Медведева Татьяна Вячеславовна
к.э.н., доцент, Тульский филиал
Финансовый университет при правительстве Российской Федерации
Medvedeva Tatiana Vyacheslavovna
Ph.D. in Economics, Associate Professor, Tula branch
Financial University under the Government of the Russian Federation

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ TRANSFORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCES OF CIVIL SERVANTS IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

Аннотация. В статье рассматриваются вопросы трансформации профессиональных компетенций государственных служащих в условиях цифровизации, изменения общественных ожиданий и усложнения управленческих задач. Проанализированы подходы к определению понятия «профессиональные компетенции», выделены ключевые группы компетенций, востребованных в современной системе государственного управления. Обоснована необходимость развития не только профессиональных знаний и умений, но и «мягких» навыков, цифровых компетенций и этической составляющей. Предложены направления совершенствования системы подготовки и повышения квалификации государственных служащих.

Abstract. The article deals with the transformation of professional competencies of civil servants in the context of digitalization, changing public expectations and increasing complexity of managerial tasks. The approaches to the definition of the concept of "professional competencies" are analyzed, the key groups of competencies demanded in the modern public administration system are identified. The necessity of developing not only professional knowledge and skills, but also "soft" skills, digital competencies and ethical component is substantiated. The directions of improving the system of training and advanced training of civil servants are proposed.

Ключевые слова: Профессиональные компетенции, государственные служащие, государственное управление, цифровизация, мягкие навыки, повышение квалификации.

Keywords: Professional competencies, civil servants, public administration, digitalization, soft skills, advanced training.

Государственная служба выступает ключевым институтом, обеспечивающим реализацию функций государства и достижение целей социально-экономического развития [4]. В условиях стремительных изменений технологического уклада, усложнения общественных запросов и роста объёмов обрабатываемой информации требования к профессиональным компетенциям государственных служащих существенно возрастают. Традиционная модель, ориентированная преимущественно на знание нормативно-правовой базы и владение процедурами, перестаёт отвечать вызовам времени. На первый план выходят способность к аналитическому мышлению, готовность работать с большими данными, навыки коммуникации и командной работы, а также этическая ответственность за принимаемые решения [2].

Актуальность темы обусловлена тем, что в научной литературе и практике управления до сих пор отсутствует единый подход к определению структуры и содержания профессиональных компетенций государственных служащих. Различные авторы акцентируют



внимание на разных аспектах: одни на цифровых навыках, другие на управленческих качествах, третьи – на ценностных ориентирах [7]. Это затрудняет разработку эффективных программ обучения и оценки персонала.

В научной литературе компетенция рассматривается как интегральная характеристика личности, включающая знания, умения, навыки и способы деятельности, необходимые для качественного выполнения профессиональных задач [2]. Применительно к государственной службе компетенции представляют собой совокупность требований, предъявляемых к служащему, которые позволяют ему эффективно осуществлять должностные обязанности в меняющихся условиях.

Следует разграничивать понятия «компетенция» и «компетентность». Компетенция – это нормативно закреплённое требование к должности, тогда как компетентность – это реальная способность конкретного работника применять имеющиеся знания и навыки на практике [4]. Такое разграничение важно для построения системы оценки и развития персонала: можно оценивать соответствие служащего эталонной модели компетенций, но при этом учитывать его индивидуальный уровень компетентности.

В профессиональном стандарте государственного гражданского служащего, разработанном Министерством труда и социальной защиты РФ, выделяются следующие группы требований: знание законодательства, умение работать с информацией, коммуникативные навыки, организаторские способности, ответственность и дисциплина [7]. Однако современные исследователи отмечают, что этого набора недостаточно для эффективной работы в условиях цифровой трансформации.

На основе анализа научных источников и нормативных документов можно выделить четыре ключевые группы компетенций, востребованных в современной системе государственного управления. Их характеристика представлена в таблице 1.

Таблица 1

Ключевые группы профессиональных компетенций государственных служащих.

Группа компетенций	Содержание	Примеры проявления
Профессиональные (технические) компетенции	Знание нормативно-правовой базы, основ экономики, управления и права; умение работать с документами, анализировать данные, использовать специализированное программное обеспечение.	Подготовка нормативных актов, экспертиза проектов, ведение документооборота, анализ показателей.
Цифровые компетенции	Владение системами электронного документооборота, платформами государственных услуг, инструментами анализа данных; понимание принципов информационной безопасности.	Работа с порталом госуслуг, обработка больших данных, использование электронных регламентов, защита информации.
«Мягкие» навыки (soft skills).	Коммуникабельность, умение вести переговоры, работа в команде, критическое мышление, принятие решений в условиях неопределённости, управление временем.	Проведение совещаний, взаимодействие с гражданами и бизнесом, участие в проектных командах, разрешение конфликтов.
Этические и ценностные компетенции.	Осознание социальной значимости деятельности, соблюдение норм профессиональной этики, ответственность за решения, этика работы с данными.	Недопущение конфликта интересов, защита конфиденциальной информации, антикоррупционное поведение.



Профессиональные (технические) компетенции. Они включают знание нормативно-правовой базы, основ экономики, управления и права, умение работать с документами, анализировать данные, использовать специализированное программное обеспечение. Без этой группы компетенций невозможно качественное выполнение базовых должностных обязанностей.

Цифровые компетенции. Цифровизация государственного управления предполагает не только внедрение электронных сервисов, но и изменение самого характера управленческой деятельности. Служащий должен уметь работать с системами электронного документооборота, использовать платформы для оказания государственных услуг, применять инструменты анализа данных, понимать принципы информационной безопасности. Как отмечается в исследованиях, уровень цифровых компетенций российских государственных служащих остаётся неоднородным: базовая цифровая грамотность сформирована у большинства, однако продвинутые навыки – работа с большими данными, искусственным интеллектом, аналитическими платформами – требуют дополнительного развития.

«Мягкие» навыки (soft skills). К ним относятся коммуникабельность, умение вести переговоры, работа в команде, критическое мышление, способность принимать решения в условиях неопределённости, управление временем и стрессоустойчивость. Эти качества особенно важны для руководителей, поскольку от них зависит эффективность взаимодействия как внутри коллектива, так и с гражданами, бизнесом, общественными организациями.

Четвёртая группа – этические и ценностные компетенции. Государственный служащий должен осознавать социальную значимость своей деятельности, соблюдать нормы профессиональной этики, быть готовым нести ответственность за принимаемые решения. В условиях цифровизации добавляется ещё один аспект – этика работы с данными, защита конфиденциальной информации, недопущение дискриминации при использовании алгоритмов и автоматизированных систем [8].

Изменение требований к государственным служащим обусловлено рядом факторов. Во-первых, это цифровая трансформация, которая меняет не только инструменты работы, но и саму логику управленческих процессов. Внедрение электронного правительства, развитие платформенных решений, переход на удалённые форматы взаимодействия – всё это требует от служащих новых навыков.

Во-вторых, это рост ожиданий граждан. Современные граждане предъявляют к государственным услугам те же требования, что и к коммерческим сервисам: скорость, удобство, прозрачность, персонализация [6]. Это предполагает развитие клиентоориентированности, умения работать с обратной связью, анализировать потребности разных групп населения.

В-третьих, это усложнение управленческих задач. Глобальные вызовы – экономические кризисы, пандемии, геополитическая нестабильность – требуют от служащих способности быстро адаптироваться, принимать решения в условиях неполной информации и высокого риска [5]. Это актуализирует развитие аналитических и прогностических компетенций.

В-четвёртых, это изменение самой модели государственного управления. Переход от административно-командной логики к более гибким, проектным и сетевым формам работы предполагает умение выстраивать горизонтальные связи, работать в межведомственных командах, использовать инструменты проектного управления [6].

Несмотря на признание важности развития компетенций, на практике существует ряд проблем. Одна из них – разрыв между обучением и практикой. Программы повышения квалификации часто носят формальный характер, не учитывают реальные потребности служащих и не дают возможности применить полученные знания в работе. Кроме того, обучение нередко ориентировано на передачу знаний, а не на формирование навыков.

Другая проблема – отсутствие системы непрерывного обучения. В быстро меняющихся условиях разовые курсы повышения квалификации не могут обеспечить поддержание



необходимого уровня компетентности. Требуется постоянное обновление знаний и навыков, что предполагает создание внутриорганизационных систем обучения, наставничества, обмена опытом.

Третья проблема – недостаточная мотивация служащих к саморазвитию. Это связано как с ограниченностью карьерных перспектив, так и с отсутствием чёткой связи между уровнем компетентности и оплатой труда. Без создания стимулов любые программы развития будут малоэффективны.

Четвёртая проблема – это неоднородность цифровых компетенций. Как показывают исследования, уровень владения цифровыми технологиями среди государственных служащих существенно различается в зависимости от возраста, должности и региона [2]. Это создаёт риск цифрового неравенства внутри самой системы государственного управления.

Для преодоления указанных проблем необходим комплексный подход. Прежде всего, следует перейти от модели «знаниевого» обучения к компетентностно-ориентированной модели, в рамках которой основное внимание уделяется формированию практических навыков и умению применять их в реальных ситуациях [5]. Это предполагает использование активных методов обучения: кейсов, деловых игр, проектных работ, тренингов.

Важным направлением является индивидуализация обучения. Программы повышения квалификации должны учитывать уровень подготовки, должностные обязанности и карьерные цели конкретного служащего [6]. Для этого необходимо проводить регулярную диагностику компетенций, выявлять дефициты и формировать индивидуальные траектории развития.

Также необходимо развивать систему наставничества и обмена знаниями внутри государственных органов. Опытные служащие могут передавать свои знания молодым коллегам, а также участвовать в разработке внутренних обучающих программ [7]. Это позволяет не только повысить квалификацию сотрудников, но и сохранить институциональную память.

Отдельное внимание следует уделить развитию цифровых компетенций. Здесь важно не только обучать работе с конкретными программами, но и формировать общее понимание цифровой среды, принципов работы с данными, основ информационной безопасности. Целесообразно создавать внутренние «цифровые лаборатории», где служащие могли бы экспериментировать с новыми технологиями и инструментами.

Наконец, необходимо создать систему стимулов для развития компетенций. Это может быть, как материальное поощрение (надбавки за уровень квалификации), так и нематериальное (возможности карьерного роста, участие в интересных проектах, признание достижений) [5]. Важно, чтобы служащие видели прямую связь между своим развитием и профессиональным продвижением.

Трансформация профессиональных компетенций государственных служащих – это объективный процесс, обусловленный изменениями в технологиях, обществе и самой системе управления. Современный государственный служащий должен обладать не только глубокими профессиональными знаниями, но и цифровыми навыками, «мягкими» компетенциями и этической ответственностью. Для этого необходима системная работа по развитию персонала, включающая обновление программ обучения, индивидуализацию траекторий развития, создание стимулов и формирование культуры непрерывного обучения. Только в этом случае система государственного управления сможет эффективно отвечать на вызовы времени и обеспечивать качественное предоставление услуг гражданам.

Список литературы:

1. Аналитический центр НАФИ [Электронный ресурс]. – URL: <https://nafi.ru/> (дата обращения: 09.09.2026).
2. Байханов, И. Б. Трансформация профессиональных компетенций специалистов государственного управления / И. Б. Байханов // Миссия конфессий. 2021. Т. 10, № 3. С. 320–327.



3. Зорин, А. Цифровая трансформация: стратегия, кадры, кейсы / А. Зорин // Метод: государственное и муниципальное управление. 2019. № 1. С. 6–9.
4. Кадровая политика на государственной службе: учебник для вузов / под общ. ред. Л.В. Фотиной. – Москва: Юрайт, 2022. 362 с.
5. Колдушко, А. А. Цифровизация гражданской службы: нормативно-правовой аспект / А. А. Колдушко // Современный город: власть, управление, экономика. 2021. Т. 1. С. 48–55.
6. Основы государственного и муниципального управления (Public Administration): учебник и практикум для вузов / под ред. Г. А. Меньшиковой, Н. А. Пруеля. – Москва: Юрайт, 2022. 340 с.
7. Шклярчук, М. С. Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления / под ред. М. С. Шклярчук, Н. С. Гаркуши. – Москва: РАНХиГС, 2020. 84 с.
8. Шкурина, Е. А. Цифровые компетенции государственных гражданских служащих Российской Федерации (на примере города Москвы) / Е. А. Шкурина // E-Scio. 2021. № 2 (53). С. 478–487

