

М. D. Sanditov, N. E. Shabykova // Problems and prospects for the development of the scientific and technological space of Russia: a collection of scientific papers based on the materials of the International scientific and practical conference on June 11, 2020 / Under total. ed. E. P. Tkacheva. — Belgorod : LLC Agency for Advanced Scientific Research (APNI), 2020. — P. 80—84.

5. *Supyan V. B.* American-Chinese trade and economic relations: the causes of the crisis and its prospects [Text] / V. B. Supyan // Russian foreign economic bulletin. — 2019. — No. 9. — P. 23—32.

6. Private analytical portal of Hong Kong «Counterpoint» [Electronic resource]. — URL: <https://www.counterpointresearch.com/global-smartphone-share>.

7. *Chetyrkina N. Yu.* Features of the regulation of competitive relations [Text] /

N. Yu. Chetyrkina // Bulletin of the Faculty of Management of St. Petersburg State University of Economics. — 2017. — No. 2. — P. 50—55.

8. *Kuchma N. S.* US — China trade war: reaction of stock exchanges to the transformation of the foreign policy agenda [Text] / N. S. Kuchma // RUDN Journal of Economics. — 2019. — No. 3. — RR. 415—428.

9. *Morrison W. M.* China's Economic Rise: History, Trends, Challenges, Implications for the United States [Text] / Wayne M. Morrison // Congressional Research Service, 2019. — 38 p.

10. *Schweitzer H.* The New Competition Tool: Its institutional set-up and procedural design [Text] / H. Schweitzer. — Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2020. — 52 p.

УДК 37:004:351/354

ЦИФРОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Коды JEL: O35, O 38, Z 18

Сушкова И. В., старший преподаватель кафедры государственно-правовых дисциплин, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия

E-mail: paparina_84@mail.ru

SPIN-код: 4440-7097

Гаркавцева А. С., магистрант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (филиал РАНХиГС), г. Воронеж, Россия

E-mail: 89204611078@yandex.ru

SPIN-код: 9091-4019

Поступила в редакцию 08.06.2021. Принята к публикации 15.06.2021

Аннотация

Предмет. *Цифровые компетенции государственных гражданских служащих Российской Федерации*

Тема. *Значение цифровых компетенций государственных служащих Российской Федерации в системе государственного управления и основные подходы к их формированию и развитию.*

Цели. *Анализ результатов освоения цифровых компетенций в государственном секторе с целью формирования единого подхода к методике обучения основам цифровизации в государственном секторе.*

Методология. 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.

Результаты. На основе анализа результатов освоения цифровых компетенций в государственном секторе сделаны выводы о необходимости качественной проработки составов команд цифровой трансформации, ответственного подхода при назначении руководителей цифровой трансформации, а также о необходимости разработки единой методики обучения основам цифровой трансформации как профессорско-преподавательского состава, так и государственных гражданских служащих Российской Федерации. Для разрешения данной проблемы предложено сформировать единый категориальный и терминологический аппарат, определить унифицированные требования и подходы при назначении ответственных за цифровую трансформацию в государственных органах, разработать методические рекомендации, определяющие основные аспекты организации процесса обучения. В целях повышения качества обучения основам цифровой трансформации на местах целесообразна разработка курса, направленного на обучение профессорско-преподавательского состава.

Область применения. Органы государственной власти Российской Федерации и субъектов Российской Федерации. Государственная гражданская служба Российской Федерации.

Выводы. Переход к информационному обществу характеризуется формированием новых взаимоотношений между человеком и властью, повышением качества жизни, появлением условий для развития бизнеса, использованием инновационных решений. Сегодня в госсекторе высок спрос на информационные технологии, государственные структуры нацелены на клиенториентированность, активно внедряют инновационный подход. Процесс освоения цифровых компетенций государственных гражданских служащих Российской Федерации позволит оптимизировать организационную работу государственных структур.

Ключевые слова: Государственная гражданская служба Российской Федерации, компетенции, цифровые компетенции, цифровизация, цифровая трансформация, модель компетенций.

UDC 37:004:351/354

DIGITAL COMPETENCIES OF STATE CIVIL SERVANTS OF THE RUSSIAN FEDERATION: CURRENT STATE AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT

JEL codes: O35, O 38, Z 18

Sushkova I. V., Senior Lecturer, Department of State and Legal Disciplines, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA Branch), Voronezh, Russia

E-mail address: panarina_84@mail.ru

SPIN code: 4440-7097

Garkavtseva A. S., Master's Student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA branch), Voronezh, Russia

E-mail address: 89204611078@yandex.ru

SPIN code: 9091-4019

Annotation

Subject. *Digital competencies of State civil servants of the Russian Federation*

Topic. *The importance of digital competencies of civil servants of the Russian Federation in the system of public administration and the main approaches to their formation and development.*

Goals. *Analysis of the results of the development of digital competencies in the public sector in order to form a unified approach to the methodology of teaching the basics of digitalization in the public sector.*

Methodology. *Methods of statistical, graphical, system analysis, grouping methods, comparative analysis of statistical data, expert evaluation, as well as assessment of the regulatory framework in the field of competencies in the civil service of the Russian Federation were used in the research.*

Results. *Based on the analysis of the results of the development of digital competencies in the public sector, it is possible to draw conclusions about the need for a high-quality study of the composition of digital transformation teams, a responsible approach to the appointment of digital transformation managers, as well as the need to develop a unified methodology for teaching the basics of digital transformation, both the teaching staff and civil servants of the Russian Federation. To solve this problem, it is proposed to form a single categorical and terminological apparatus, to define unified requirements and approaches for the appointment of those responsible for digital transformation in state bodies, as well as to develop methodological recommendations that define the main aspects of the organization of the learning process. In order to improve the quality of teaching the basics of digital transformation in the field, it is advisable to develop a course aimed at training the teaching staff.*

Scope of application. *State authorities of the Russian Federation and the subjects of the Russian Federation. State Civil Service of the Russian Federation.*

Conclusions. *The transition to the information society is characterized by the formation of new relationships between the individual and the government, the improvement of the quality of life, the emergence of conditions for business development, the use of innovative solutions. Today, there is a high demand for information technologies in the public sector, government agencies are focused on customer orientation, and actively implement an innovative approach. The process of mastering the digital competencies of state civil servants of the Russian Federation will allow optimizing the organizational work of state structures.*

Keywords: *State Civil Service of the Russian Federation, competencies, digital competencies, digitalization, digital transformation, competence model.*

DOI: 10.22394/1997-4469-2021-53-2-187-196

Введение

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.

В целом, в литературе у авторов сложились схожие мнения и подходы к определению «компетенция».

По мнению И. С. Сергеева, компетенции — это сочетание таких элементов как умение, знание и опыт, обеспечивающее в своей совокупности способность решать поставленные практические задания в различных сферах жизни и профессиональной деятельности [1]. А. В. Хуторский считает, что компетенция — это отчужденное, заранее определенное социальное требование (норма) к образовательной подготовке студента, необходимой для его эффективной продуктивной деятельности в определенной сфере [2]. Н. Л. Гончарова в своих трудах определяет понятие компетенция как комплексную структуру, состоящую из разнообразных элемен-

тов [3]. В соответствии с методическими рекомендациями по организации оценки личностных и профессиональных компетенций управленческих кадров субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, обеспечивающих цифровую

трансформации (далее — методические рекомендации), компетенция — это набор знаний, умений, навыков, способов деятельности, которые являются основой для качественного решения профессиональных задач (рисунок 1) [4].



Рис. 1. Компетенции государственных гражданских служащих Российской Федерации

Основываясь на мнениях авторов и положениях методических рекомендаций, можно определить *компетенции государственных гражданских служащих* как систему, которая отражает определенные знания, умения, навыки, опыт и личностные характеристики, которыми необходимо обладать гражданскому служащему для эффективного выполнения стоящих перед ним задач.

Система требований к знаниям, умениям и навыкам государственных служащих Российской Федерации основана на передовом российском и зарубежном опыте, включает базовые, профессиональные и функциональные квалификационные требования, которые закреплены в методических разработках Минтруда России¹, тиражируемых для применения федеральными и региональными органами власти.

¹ См.: Справочник квалификационных требований к претендентам на замещение должностей государственной гражданской службы и государственным гражданским служащим, Методический инструментальный по установлению квалификационных требований к претендентам на замещение должностей государственной гражданской службы и государственным гражданским служащим. Версия 2.0. URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16>

Обсуждение проблемы формирования цифровых компетенций государственных гражданских служащих и пути ее решения

Государственные служащие в современном обществе являются основным проводником информации как главного стратегического ресурса, преобразующим ее в общественное благо. В этой связи любому государственному гражданскому служащему Российской Федерации (далее — гражданские служащие) необходимо владеть минимальными требованиями к использованию информационно-коммуникативных технологий (далее — ИКТ). Уровень соответствия этим требованиям проверяется в рамках конкурса на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы и формирование кадрового резерва, а также демонстрируется служащими в повседневной работе.

Итак, в перечень минимально необходимых требований к знаниям и навыкам в области ИКТ, предъявляемых к претендентам на замещение должностей государственной гражданской службы и к действующим государственным гражданским служащим [5], необходимых как в профессиональной, так и в повседневной деятельности, включены:

— *Общие знания информационных технологий и применения персонального*

компьютера (далее — ПК): знание составляющих ПК, устройства хранения данных, общие знания современных коммуникаций, вопросов безопасности и защиты данных и др.

— *Знания и навыки применения ПК*: основные команды при применении ПК, основные принципы работы по организации файловой структуры создания, перемещение и удаление файлов, навыки печати электронных документов.

— *Знания и навыки работы с офисными программами*: создание и форматирование текстовых документов, работа в текстовых и графических редакторах, подготовка презентаций, работа с электронной почтой.

— *Знания и навыки работы с информационно-телекоммуникационной сетью «Интернет»*: понимание основных принципов

функционирования сети «Интернет», принципов защиты информации, использование поисковых систем

Вызовы современности предъявляют новые требования к российским чиновникам в области цифровой трансформации в государственном секторе. Владение цифровыми знаниями, умениями и навыками способствуют не только повышению профессионализма гражданских служащих, но и направлены на личностные изменения, саморазвитие.

Командой экспертов Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (далее - РАНХиГС) разработана модель цифровых компетенций для системы государственного управления (рисунок 2), содержание которой разделяется и нами.



Рис. 2. Модель цифровых компетенций в системе государственного управления

М. С. Шклярчук и Н. С. Гаркуша выделяют в модели компетенций четыре связанных между собой блока [6]:

— **Личностные компетенции (soft skills)** в сфере цифрового развития — груп-

па компетенций, отражающих индивидуальные особенности личности, позволяющие успешно участвовать в реализации стратегии цифровой трансформации и проектах цифрового развития.

— **Профессиональные компетенции (hard skills)** в сфере цифрового развития — группа компетенций, связанных с функциональным использованием методов и инструментов управления процессами, проектами, продуктами цифровой трансформации и регулярным решением сложных профессиональных задач в цифровой среде.

— **Базовые цифровые компетенции** — минимально необходимый уровень знаний и навыков использования ИКТ в повседневной и профессиональной деятельности.

— **Цифровая культура** является ключевым блоком, характеризующим изменения, произошедшие в результате развития личностных и профессиональных компетенций участников цифровой трансформации.

Среди ее ключевых ценностей в системе государственного управления выделяются: цифровая компетентность государственных гражданских служащих; клиентоориентированность государственных цифровых услуг/продуктов/сервисов; ориентация на данные, а не на мнения и трактовки; коллаборация на базе цифровых технологий; гибкость и принятие рисков [6].

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

Особыми категориями служащих в рассматриваемом контексте являются *команда и руководители цифровой трансформации*.

Руководитель цифровой трансформации — управляющий, должностное лицо команды цифровой трансформации, от-

ветственное за принятие, управление, координацию и результаты деятельности команды, а также за цифровую трансформацию в целом. К ним относятся заместители руководителя федерального органа исполнительной власти, органа государственной власти субъекта РФ, ответственные за цифровую трансформацию.

Как отмечает К. Ткачева, руководители цифровой трансформации — «это новая позиция в России и мире, лидер цифровой трансформации (chief digital transformation officer; CDTO) — человек со стратегическим видением: как и зачем внедрять цифровые технологии, какие изменения необходимы, чтобы цифровая трансформация началась и успешно продолжалась» [8].

Команда цифровой трансформации — группа специалистов, объединенных общей целью по созданию цифровых продуктов и услуг.

Изложенное позволяет сделать вывод о важности, масштабности и амбициозности задач, стоящих перед командами цифровой трансформации. Вместе с тем, 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 %). Думается, это связано с рядом обстоятельств: недостаточной цифровой зрелостью органов власти, 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. У них просто нет времени на обеспечение вспомогательных процессов.

Выходом из этой ситуации считаем внедрение системного и ответственного подхода в этом направлении. Во-первых, **проведение обязательной предварительной оценки** цифровых, профессиональных, личностных качеств **кандидатов** на должности руководителей

цифровой трансформации и членов соответствующих команд цифровой трансформации по единой методике и с использованием одних инструментов.

Методические рекомендации определяют следующие компетенции, подлежащие оценке (таблица).

Таблица

Категории компетенций государственных гражданских служащих Российской Федерации [4]

КОМПЕТЕНЦИИ	
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.

Правда, современная реальность такова, что в основном назначение руководителей и команд цифровой трансформации уже произошло. Но такая оценка не теряет ценности, потому как для уже назначенных сотрудников позволяет грамотно и профильно сформировать зоны и направления их профессионального развития.

Таким образом, вторым решением сложившейся проблемы мы видим — **с учетом результатов оценки, прохождение ответственными (кандидатами) обязательного обучения по программам цифровой трансформации дифференцировано в зависимости от роли в команде.**

Опыт профессионального развития государственных служащих, в том числе по программам цифровой трансформации, показывает нам необходимость максимального обеспечения их практикоориентированного характера.

Традиционная модель образования, целью которой является лишь получение знаний, устарела. В связи с чем, возникает необходимость трансформации самой парадигмы образования, а также пересмотр существующих подходов и моделей обучения, вектор которых направлен на разви-

тие навыков общей цифровой грамотности, социальных и эмоциональных навыков для успеха в цифровой эпохе [9].

В России централизованно подготовкой кадров для цифровой трансформации государственного управления занимается Центр подготовки руководителей и команд цифровой трансформации, сформированный на базе Высшей школы государственного управления РАНХиГС (далее — Центр)¹. На сайте Центра размещены дополнительные профессиональные программы в области цифровой трансформации в очно-заочном и заочном формате с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Процесс обучения цифровой трансформации (обучения цифровым компетенциям) представляет собой подачу теоретического материала с дальнейшей отработкой его на практике в виде тестовых или практических заданий для закрепления. Информация каждого курса раздроблена на модули, которые структурируют информацию и способствуют лучшему ее усвоению.

¹ Официальный сайт Центра подготовки руководителей цифровой трансформации РАНХиГС [Электронный ресурс]. URL: <https://cdto.ranepa.ru/#about> (дата обращения: 27.05.2021)

Модульная система обучения, используемая на дистанционных курсах, получила хороший отклик, что подтверждает результаты освоения программ на платформе Университет 20.35 в 2019—2020 году (пилотный проект персональных сертификатов). В рамках данного эксперимента федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» жители Татарстана, Башкортостана, Якутии, Ростовской и Тульской областей получили по 1000 сертификатов [10].

Говоря об опыте Воронежской области, обучение руководителей цифровой трансформации 2018—2019 году производилось в очном формате, а в 2020 году, в связи с пандемией, полностью в дистанционном.

Несмотря на все достоинства дистанционного обучения и внедрения цифровых компетенций, можно выделить ряд недостатков:

— Недостаточное развитие цифровых порталов (площадок);

— Отсутствие единого подхода к использованию компетентностного инструментария управления кадрами в государственном секторе;

— Двойственность методики оценки сформированности цифровых компетенций государственных гражданских служащих, которая затрудняет процесс цифровизации;

— Неоднозначность цифровых компетенций.

Изложенное позволяет сделать вывод, что в настоящее время наиболее эффективным для государственных служащих будет дифференцированный формат обучения. В нем оптимально сочетаются возможности самостоятельного изучения теоретического материала, просмотра базовых лекций удаленно, без отрыва от основной деятельности, и полной вовлеченности в обучение на интерактивных, тренинговых занятиях очного характера.

Резюмируя изложенное, можно сделать следующие **выводы**.

Цифровые компетенции — это уже неотъемлемая составляющая профессионального и личного профиля современного государственного служащего. Полагаем необходимым с учетом единых подходов к их формированию в обязатель-

ном порядке дополнить профили компетенций руководителей цифровой трансформации и членов команд цифровой трансформации. При назначении ответственных за цифровую трансформацию брать за основу результаты оценки цифровых, профессиональных и личностных компетенций сотрудников на основе единой методики оценки сформированности цифровых компетенций служащих. При этом данные должностные обязанности в обязательном порядке должны быть отражены в должностных регламентах, и в случае высокой загруженности сотрудника — оптимизированы.

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

Для сотрудников органов власти, которые уже имеют базу в области цифровой трансформации, будет достаточно пройти курс объемом 20—30 академических часов в дистанционном формате, чтобы закрепить имеющиеся знания и умения, а также узнать об актуальных изменениях в этой сфере. Для гражданских служащих, обучающимся цифровой трансформации впервые, необходима программа большего объема и смешанный формат обучения.

Стоит отдельно отметить необходимость единого подхода в обучении по программам в сфере цифровой трансформации. В этой связи целесообразной будет централизованная подготовка преподавательского состава, который обучает слушателей в иных образовательных организациях, например, на базе Центра.

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.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Сергеев И. С.* Основы педагогической деятельности : учеб. пособие / И. С. Сергеев. — Санкт-Петербург : Питер, 2004. — 316 с.

2. *Хуторской А. В.* Ключевые компетенции как компонент личностно-ориентированного образования / А. В. Хуторской // Народное образование. — 2003. — № 2. — С. 58—64.

3. *Гончарова Н. Л.* Категория «компетентность» и «компетенция» в современной образовательной парадигме / Н. Л. Гончарова // Сборник научных трудов СевКавГТУ. Серия «Гуманитарные науки». — 2007. — № 5.

4. Методические рекомендации по организации оценки личностных и профессиональных компетенций управленческих кадров субъектов РФ и муниципальных образований, обеспечивающих цифровую трансформацию, с использованием информационно-коммуникативных технологий / Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. — Москва : РАНХиГС, 2020. — 90 с.

5. 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: 27.05.2021)

6. *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.

7. Базовые цифровые компетенции [Электронный ресурс] // Официальный сайт Центра подготовки руководителей цифровой трансформации РАНХиГС. — URL: https://hr.cdto.ranepa.ru/2_3 (дата обращения: 27.05.2021)

8. Интервью Ксении Ткачевой об обучении цифровой трансформации [Электронный ресурс] // Официальный сайт Российской Газеты. — URL: <https://rg.ru/2020/01/23/ktotakie-rukovoditeli-cifrovoj-transformacii.html> (дата обращения: 27.05.2021)

9. 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», 2018. — 122 с.

10. Официальный сайт Национальной технологической инициативы. 20.35 ИНФОРМБЮРО [Электронный ресурс]. — URL: https://ntinews.ru/in_progress/likbez/obuchenie-tsifrovym-kompetentsiyam-kak-startoval-pilotnyy-proekt-personalnykh-sertifikatov.html (дата обращения: 27.05.2021)

LIST OF LITERATURE

1. *Sergeev I. S.* Osnovy pedagogicheskoy deyatel'nosti : ucheb. manual / I. S. Sergeev. — St. Petersburg: Piter, 2004. — 316 p.

2. *Khutorskoy A. V.* Key competencies as a component of personality-oriented education / A. V. Khutorskoy // Public education. — 2003. — No. 2. — Pp. 58—64.

3. *Goncharova N. L.* Category «competence» and «competence» in the modern educational paradigm / N. L. Goncharova // Collection of scientific works of SevKavSTU. Series «Humanities». — 2007. — No 5.

4. Methodological recommendations on the organization of the assessment of personal and professional competencies of managerial personnel of the subjects of the Russian Federation and municipalities providing digital transformation, using information and communication technologies / Ministry of Digital Development, Communications and Mass Communications of the Russian Federation. — Moscow : RANEPa, 2020. — 90 p.

5. Basic qualification requirements [Electronic resource] // Official website of the Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation. — URL: <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/11/1> (accessed: 27.05.2021)

6. *Shklyaruk M. S.* Model of competencies of the digital transformation team in the system of public administration / ed. by M. S. Shklyaruk, N. S. Garkushi. — Moscow : RANEPА, 2020. — 84 p.

7. Basic digital competencies [Electronic resource] // Official website of the Center for Training Managers of Digital Transformation of the RANEPА. — URL: https://hr.cdto.ranepa.ru/2_3 (accessed: 27.05.2021)

8. Interview with Ksenia Tkacheva about digital transformation training [Electronic resource] // Official website of the Russian Newspaper. — URL: <https://rg.ru/2020/01/23/kto-takie-rukovoditeli-cifrovoj-transformacii.html>(accessed: 27.05.2021)

9. Digital skills Training: Global challenges and best practices. Analytical report for the III International Conference «More than Learning: how to develop digital skills», Corporate University of Sberbank. — Moscow : ANO DPO «Corporate University of Sberbank», 2018. —122 p.

10. Official website of the National Technology Initiative. 20.35 INFORMBYURO [Electronic resource]. — URL: https://ntinews.ru/in_progress/likbez/obuchenie-tsifrovym-kompetentsiyam-kak-startoval-pilotnyy-proekt-personalnykh-sertifikatov.html (accessed: 27.05.2021)