

БЕЛОЛИПЕЦКАЯ АННА ЕВГЕНЬЕВНА

**КОМПЕТЕНТНОСТНЫЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ
В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ**

Специальность 08.00.05 –
Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Курск – 2021

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Орловский государственный университет экономики и торговли»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Головина Татьяна Александровна

Официальные оппоненты: **Третьякова Лариса Александровна**,
доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой управления персоналом
ФГАОУ ВО «Белгородский государственный
национальный исследовательский университет»,
г. Белгород

Багдасарьян Ирина Сергеевна,
кандидат психологических наук, доцент,
доцент кафедры экономики и управления бизнес-
процессами ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный
университет», г. Красноярск
Ведущая организация: **Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего
образования «Санкт-Петербургский
политехнический университет Петра Великого»**,
г. Санкт - Петербург

Защита диссертации состоится «26» марта 2021 года в 14.00 часов на заседании диссертационного совета Д 999.159.03 на базе Юго-Западного государственного университета, Орловского государственного университета экономики и торговли, Воронежского государственного университета по адресу: 305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94 (конференц-зал).

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет» и на сайте www.swsu.ru

Автореферат диссертации разослан «___» _____ 2021 г.

Учёный секретарь
диссертационного совета
Д 999.159.03



Ю.С. Положенцева

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность исследования. Переход России на цифровую экономику обуславливает необходимость трансформации профессиональных качеств персонала в органах публичного управления. Компетентностный подход является отражением изменений в характере и содержании труда, профессиональном обучении и образовании государственных гражданских служащих. Компетентностный инструментарий выступает базой для эффективного управления персоналом в органах публичного управления. Компетенции необходимы для разработки стандартов этики поведения, программ обучения и развития чиновников. Они должны быть положены в основу оценки кандидатов на вакантные позиции, а также использоваться при оценке деятельности персонала для встраивания этой оценки в систему мотивации и развития процессов цифровой трансформации.

Важным аспектом в решении задач цифровизации системы государственного управления является проработка содержания и освоения компетенций специалистов по цифровой трансформации. Особенность их структуры заключается в системном взаимодействии проектного, процессного и аналитического подходов, что дает возможность с одной стороны децентрализации принятию управленческих решений, а с другой стороны - достижения синергетического эффекта от их реализации.

Мировая практика свидетельствует, что применение компетентностного инструментария управления персоналом в органах публичного управления может стать основой совершенствования кадровой политики, развития производительности труда, инновационности и ответственности государственных служащих.

Компетентностный подход как инструмент цифровой трансформации позволит вывести систему публичного управления на новый уровень, сменив фокус с реагирования на возникающие социально-экономические проблемы на их предупреждение. Это «умное» государственное управление, в котором работают «умные» технологии. Успешная реализация компетентностного инструментария в условиях цифровой экономики требует наличия и новых направлений развития соответствующей организационной культуры в органах публичного управления, а также применения цифровых образовательных технологий.

Переход России на цифровую экономику обуславливает необходимость трансформации профессиональных качеств и квалификационных требований для замещения должностей государственной гражданской службы и предъявляет повышенные требования к компетенциям персонала в сфере информационно - коммуникационных технологий.

Отсутствие единого подхода к использованию компетентностного инструментария управления персоналом в органах публичного управления, действенной методики оценки сформированности цифровых компетенций государственных служащих затрудняет цифровизацию процессов государственного управления с формированием информационной платформы, как основы цифровой системы государства, позволяющей расширять возможности взаимодействия граждан и бизнеса с государством.

Содержательная и структурная сложность современно-экономических систем требует разработки модели системы управления персоналом в органах публичного управления, позволяющей повысить уровень профессиональных компетенций государственных гражданских служащих, обеспечив органы публичного управления кадрами, способными быстро адаптироваться к условиям цифровой экономики в

России и принимать управленческие решения, направленные на повышение эффективности государственного управления.

Актуальность проблемы совершенствования системы управления персоналом в органах публичного управления в условиях цифровой трансформации посредством разработки компетентностного инструментария, недостаточный уровень теоретической и практической разработанности определили направленность и структуру исследования.

Степень разработанности темы исследования. Предпосылки возникновения компетентностного подхода заложены в научных исследованиях Д.К. МакКлелланда, Р. Бояциса, С. Спенсера, Э.Ф. Зеера, Дж. Равена, Ч. Вудрафа, В.С. Безруковой, А.В. Растяникова, 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. Ксенофоновой, Е.Р. Рудавиной, А.В. Стёганцева, Е.А. Зимней, И.С. Багдасарьян и др.

Существенный вклад в степень разработанности проблемы управления персоналом в органах публичного управления внесли ученые: 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.

Важно отметить, что до настоящего времени не сформулировано единого согласованного подхода к управлению персоналом в органах публичного управления посредством компетентностного инструментария, учитывающего вызовы цифровой экономики, отсутствует комплексная методика оценки сформированности цифровых компетенций государственных гражданских служащих, что накладывает ограничение на систематизацию накопленных знаний и дальнейшее развитие теоретической области в этом направлении.

Также существуют вопросы применения методических подходов к формированию системы управления персоналом в органах государственной власти на основе современного профиля цифровых компетенций.

Объектом исследования являются процессы управления персоналом в органах публичного управления в условиях цифровой трансформации. Прикладные исследования и разработки выполнены на материалах органов государственного управления Орловской области

Предмет исследования – организационно-управленческие отношения, возникающие в системе управления персоналом государственной сферы в условиях цифровой трансформации и формировании цифрового профиля компетенций.

Цель и задачи исследования. Цель исследования состоит в разработке теоретико-методических и научно-практических рекомендаций по совершенствованию системы управления персоналом в органах публичного управления в условиях цифровой трансформации посредством разработки компетентностного инструментария и обосновании организационно-управленческих

мероприятий по его применению.

Для достижения указанной цели, в диссертации поставлены и последовательно решены следующие **задачи исследования**:

1. На основе анализа современных зарубежных и российских компетентностных моделей персонала предложить научно-методический подход к формированию системы управления персоналом в органах публичного управления, учитывающий особенности государственной службы и процессов цифровой трансформации.

2. Уточнить содержание компетентностной модели персонала в органах публичного управления, включающей контент многопрофильных и ядерных компетенций для внедрения цифровой трансформации.

3. Разработать методический подход к формированию Soft - модели компетенций персонала в органах государственной власти, базирующийся на принципах публичного управления, научности, гибкости и компетентностного моделирования для сокращения стремительного нарастания дефицита цифровых и мягких компетенций.

4. Предложить методику оценки сформированности цифровых компетенций персонала в органах публичного управления, основанную на совокупности авторских индикаторов NDS-skills государственных служащих и матрицы тестовых заданий.

5. Сформировать модель системы управления персоналом в органах государственной власти на основе современного профиля цифровых и надпрофессиональных компетенций.

Соответствие исследования паспорту научной специальности. Диссертационное исследование разработано в соответствии со специальностью 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент (п. 10.20 Сущность экономических и социальных задач управления персоналом предприятий и организаций. Компетентность персонала и компетентность организации. Организация и осуществление работы по управлению персоналом; п. 10.21 Оценка персонала и результатов его труда. Организация социально-трудового мониторинга, проведение анализа трудовых показателей).

Методология и методы исследования. Методической базой исследования стали труды отечественных и зарубежных специалистов в области государственного управления, компетентностного подхода и управления персоналом в условиях цифровой трансформации. В процессе исследования автором использовались методы статистического, графического, системного анализа, метод группировок, экспертной оценке, экономических исследований и др.

Информационную и эмпирическую базу исследования составили официальные данные Федеральной государственной статистики и ее территориального органа по Орловской области; федеральные и региональные законы и нормативно-правовые акты, материалы периодической печати и информационных сайтов сети Интернет.

Научная новизна исследования заключается в разработке теоретико-методических аспектов по совершенствованию системы управления персоналом в органах публичного управления в условиях цифровой трансформации, отличительной особенностью выступает применение компетентностного инструментария, позволяющего производить оценку и формировать квалифицированный кадровый состав, способный принимать управленческие решения, отвечающие вызовам

цифровой экономики и направленные на повышение качества государственного управления.

К числу научных результатов, полученных лично автором и выносимых на защиту, можно отнести следующие:

1. Предложен научно-методический подход к формированию системы управления персоналом в органах публичного управления, учитывающий особенности государственной службы и процессов цифровой трансформации, предусматривающий создание современной системы управления кадрами; существенным отличием является возможность использования компетентностного инструментария, обеспечивающего формирование профессиональных команд на государственной службе, развитие культуры поведения государственных служащих, отвечающей меняющимся задачам, которые поставлены перед системой публичного управления в условиях цифровой экономики (п. 10.20 Паспорта специальности 08.00.05).

2. Уточнено содержание компетентностной модели персонала в органах публичного управления, включающая контент многопрофильных и ядерных компетенций, направленных на развитие Soft skills и Digital skills компетенций государственных служащих и обеспечивающая реализацию управленческих механизмов для внедрения цифровой трансформации на принципах клиентоориентированности, креативности, лидерства и инновационных информационно-коммуникационных технологиях; существенным отличием является гибкий индивидуальный подход, учет уровня цифровых навыков государственных гражданских служащих, в которых отражены все стороны операционных и управленческих видов деятельности органов государственной власти в условиях цифровой экономики (п. 10.20 Паспорта специальности 08.00.05).

3. Разработан методический подход к формированию Soft - модели компетенций персонала, базирующийся на принципах публичного управления, научности и компетентностного моделирования, адаптированный к особенностям государственной службы, обеспечивающий сокращение стремительного нарастания дефицита цифровых и мягких компетенций; отличие которого состоит в формировании связующих компетенций государственных гражданских служащих, образующихся на стыке освоения цифровых, профессиональных и надпрофессиональных навыков, необходимых для оказания качественных государственных услуг и позволяющий расширять возможности взаимодействия граждан и бизнеса с государством с условиях цифровой трансформации (п. 10.20 Паспорта специальности 08.00.05).

4. Предложена методика оценки сформированности цифровых компетенций персонала в органах публичного управления; существенным отличием является совокупность авторских индикаторов NDS-skills государственных служащих и матрица тестовых заданий, которые позволяют не только определить дефицит узловых компетенций, но и формировать базовый и прогрессивный маршрут его устранения, а также развития персонала цифровой трансформации (п. 10.21 Паспорта специальности 08.00.05).

5. Сформирована модель системы управления персоналом в органах публичного управления на основе современного профиля компетенций, существенным отличием которой является построение NDS-skills карты компетенций государственных служащих, путем оценки сформированности цифровых и

надпрофессиональных навыков персонала. Использование модели позволяет создать единый подход к кадровой политике органов государственной власти, обеспечивающей реализацию стратегических приоритетов, которые основаны на потребностях общества в условиях цифровой экономики (п. 10.20 Паспорта специальности 08.00.05).

Достоверность полученных результатов подтверждается глубоким научным анализом литературных источников, посвященных проблемам формирования системы управления персоналом и использования компетентностного инструментария в органах публичного управления; использованием системы общенаучных и специальных методов научного познания сопоставимых с целью и задачами исследования; неоднократной апробацией полученных результатов в рамках различных научно-практических конференций; публикацией материалов в периодических научных изданиях; практическим применением частных положений работы в деятельности органов государственной и муниципальной власти Орловской области.

Теоретическая значимость результатов исследования состоит в том, что теоретические положения и методические разработки расширяют научные взгляды на совершенствование системы управления персоналом в органах публичного управления в условиях цифровой трансформации посредством применения компетентностного инструментария. Теоретические положения, сформулированные в диссертационном исследовании, могут быть использованы в преподавательской деятельности в рамках учебных дисциплин «Управление персоналом», «Публичное управление», «Кадровая политика», «Управленческие решения» и др.

Практическая значимость результатов исследования. Основные положения диссертационного исследования могут быть использованы органами публичного управления с целью принятия управленческих решений по развитию системы управления персоналом на основе компетентностного подхода. Также результаты исследования могут быть востребованы в федеральных и региональных органах исполнительной власти для разработки методического сопровождения процесса формирования компетентностных моделей в условиях цифровой экономики.

Апробация и внедрение результатов исследования. Результаты работы докладывались на международной научно-практической конференции «Новые подходы и технологии эффективного управления в глобальной экономике» (Орел, 2016); международной научно-практической конференции «Научные исследования современных ученых» (Астрахань, 2016); международной научно-практической конференции «Проблемы и тенденции развития функционального и отраслевого менеджмента в условиях современной экономики» (Орел, 2017); международном круглом столе «Современная мировая экономика: проблемы и перспективы в эпоху развития цифровых технологий и биотехнологии.» (Москва, 2019); межрегиональной научно-практической конференции: «Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления» (Орел, 2019); межрегиональной научно-практической конференции «Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития» (Курск, 2019); международной научно-практической конференции «Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты» (Брянск, 2019); международной научно-практической конференции «Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах» (Курск, 2020); всероссийской весенней школе по цифровой

экономике (Тюмень, 2020); международном научно-практическом форуме «Россия, Европа, Азия: цифровизация глобального пространства» (Ставрополь, 2020); форуме молодых ученых «Интеллектуальные системы управления в цифровой экономике» (Курск, 2020); всероссийской научно-практической конференции «Информационное развитие России: состояние, тенденции и перспективы» (Орел, 2020); всероссийской научно-практической конференции «Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления» (Орел, 2020); международной научно-практической конференции «Внедрение результатов инновационных разработок: проблемы и перспективы» (Челябинск, 2021).

Научные положения, выводы и рекомендации, изложенные в диссертации, реализованы при выполнении исследований в рамках гранта РФФИ №19-310-90036 «Формирование компетентностной модели персонала в условиях цифровой экономики».

Научные публикации. По результатам исследования опубликовано 30 работ, общим объемом 14,5 п.л. (авторский вклад – 7,95 п.л.), в том числе 9 статей в изданиях, включенных в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России для публикации результатов кандидатских и докторских диссертаций, 3 статьи опубликованы в изданиях, индексируемых в международных базах цитирования Scopus. При этом ряд публикаций подготовлен в соавторстве. В работах, опубликованных в соавторстве, основные отраженные в диссертации результаты, обладающие научной новизной и выносимые на защиту, получены лично автором.

Объем и структура диссертации. Структура и содержание диссертационной работы обусловлена целью и задачами проведенного исследования, а также логикой и последовательностью их решения. Работа состоит из введения, трех глав, включающих 9 параграфов, заключения, списка использованной при разработке диссертации литературы, а также приложений, список литературы насчитывает 241 наименование на русском и английском языках, содержит 14 таблиц и 45 рисунков.

Диссертационная работа имеет следующую логическую структуру:

Введение.

1. Теоретические основы компетентностного подхода в управлении персоналом: 1.1 Понятие, сущность и актуальность применения компетентностного подхода в управлении персоналом; 1.2 Современные модели компетенций и их ключевая роль в работе с персоналом; 1.3 Особенности применения компетентностного инструментария в органах публичного управления.

2. Анализ системы управления персоналом в органах публичного управления в условиях цифровой экономики: 2.1 Организационно-управленческие аспекты работы с персоналом в системе публичного управления; 2.2 Сравнительный анализ зарубежного и отечественного опыта применения компетентностного инструментария в публичном управлении; 2.3 Трансформация модели компетенций персонала в условиях перехода к цифровой экономике.

3. Развитие компетентностного инструментария управления персоналом в органах публичного управления: 3.1 Методический подход к формированию Soft - модели компетенций персонала; 3.2 Методический подход к управлению персоналом в органах публичного управления на основе компетентностного инструментария; 3.3 Развитие цифровых компетенций персонала в органах публичного управления.

Заключение. Список литературы.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Предложен научно-методический подход к формированию системы управления персоналом в органах публичного управления.

Развитие публичного управления в современных условиях базируется на внедрении новых информационно-коммуникационных технологий, для проактивного использования которых необходимо повышение цифровых навыков и информированности государственных служащих, населения и бизнеса. В национальном проекте Российской Федерации «Цифровая экономика» говорится о необходимости реализации проектных решений по формированию компетентностных моделей персонала в условиях глобальной цифровизации.

Организационно-методические подходы к цифровизации данной сферы, формированию цифровых навыков должны носить стратегический характер, определять направления развития системы публичного управления в национальном масштабе, ориентироваться на лучшие международные практики в данной сфере.

Формирование цифрового контура публичного управления должно основываться на четком понимании профиля компетенции, его включенности в инновационную систему управления персоналом. Использование компетентностного инструментария в условиях цифровой трансформации способствует повышению адаптивности существующей системы организации деятельности органов государственной власти к условиям нового технологического уклада, обеспечивает возможность внедрения сквозных технологий в процессы принятия управленческих решений для повышения доступности и качества государственных услуг. Управление персоналом органов публичного управления в условиях цифровой трансформации должно быть основано на гибком индивидуальном подходе, учете уровня цифровых навыков государственных служащих, а также включать разработку и внедрение «мягких» моделей компетенций, в которых должны быть отражены все стороны деятельности в условиях работы в цифровом мире.

Система управления персоналом органов публичного управления, учитывающая особенности государственной службы и процессов цифровой трансформации приведена на рисунке 1.

Ее существенным отличием является не только активное использование цифровых технологий, но в первую очередь возможность применения компетентностного инструментария, обеспечивающего формирование профессиональных команд на государственной службе, развитие культуры поведения государственных служащих, отвечающей меняющимся задачам, которые поставлены перед системой публичного управления в условиях цифровой экономики.

Предлагаемый методический подход к управлению персоналом позволяет исследовать строение данной системы «изнутри», понять и осознать ее влияние на процесс принятия управленческих решений с учетом особенностей публичного управления в условиях цифровой трансформации. Базовыми принципами формирования современной системы управления персоналом должны стать: четкость и простота для понимания; релевантность; гибкость; элементы системы и индикаторы поведения государственных служащих не должны повторяться, пересекаться между собой и должны быть справедливы ко всем участникам рабочего процесса.

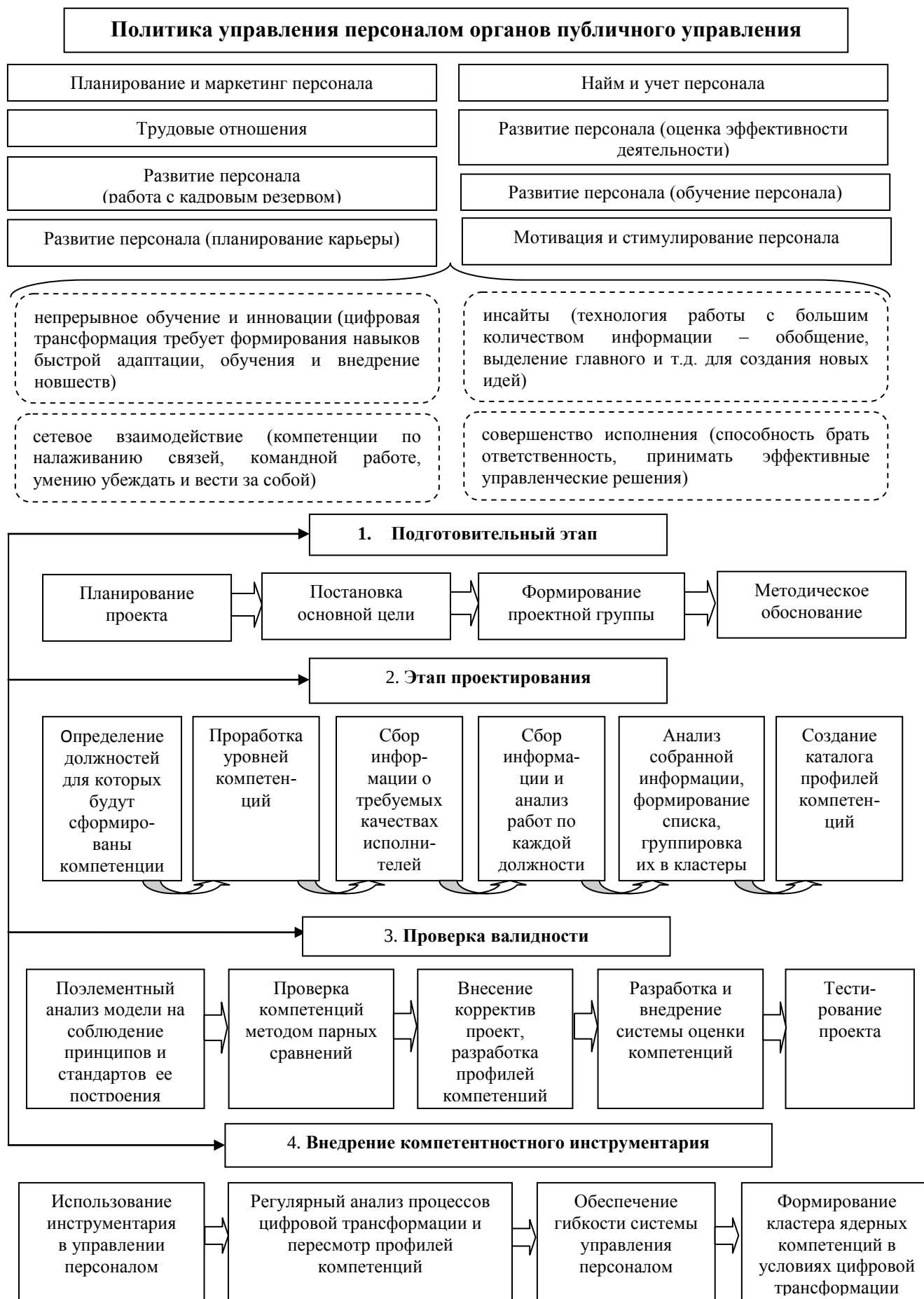


Рисунок 1 - Система управления персоналом органов публичного управления с использованием компетентностного инструментария

Персонал, обладающий более продвинутыми цифровыми навыками, может

воспользоваться более широким набором возможностей, связанных с постоянным развитием цифровых технологий, платформ и устройств. Цифровые навыки особенно важны в перспективе меняющегося характера государственных услуг.

Выделенные ядерные (ключевые) компетенции персонала органов публичного управления, необходимые для принятия управленческих решений в условиях цифровой трансформации приведены на рисунке 2.

Современная система управления персоналом государственной сферы должна включать комплекс организационно-управленческих мероприятий по привлечению, использованию и развитию уникальных специалистов, способных быстро обучаться новым навыкам, чтобы оказывать проактивные государственные услуги, отвечающие вызовам цифровой экономики.



Рисунок 2 – Выделенные ядерные (ключевые) компетенции персонала органов публичного управления в условиях цифровой трансформации
Компетентностный инструментарий управления персоналом в органах

публичного управления позволит конкретизировать критерии отбора, составлять и затем корректировать план работы с государственными гражданскими служащими с учетом того, какие именно компетенции надо развивать у руководителей и сотрудников в условиях цифровой трансформации.

2. Уточнено содержание компетентностой модели персонала в органах публичного управления.

Цифровая трансформация в системе публичного управления – это развитие новых моделей операционной и управленческой видов деятельности, соединение возможностей технологий и традиционной государственной сферы в условиях появления новых продуктов и процессов с принципиально другими качествами.

В условиях цифровой трансформации компетентностная модель персонала должна включать контент многопрофильных и ядерных компетенций, направленных на развитие Soft skills и Digital skills компетенций государственных служащих и обеспечивать реализацию управленческих механизмов для внедрения цифровой трансформации на принципах клиентоориентированности, креативности, лидерства и инновационных информационно-коммуникационных технологиях. Модель компетенций персонала органов публичного управления в условиях цифровой трансформации приведена на рисунке 3.

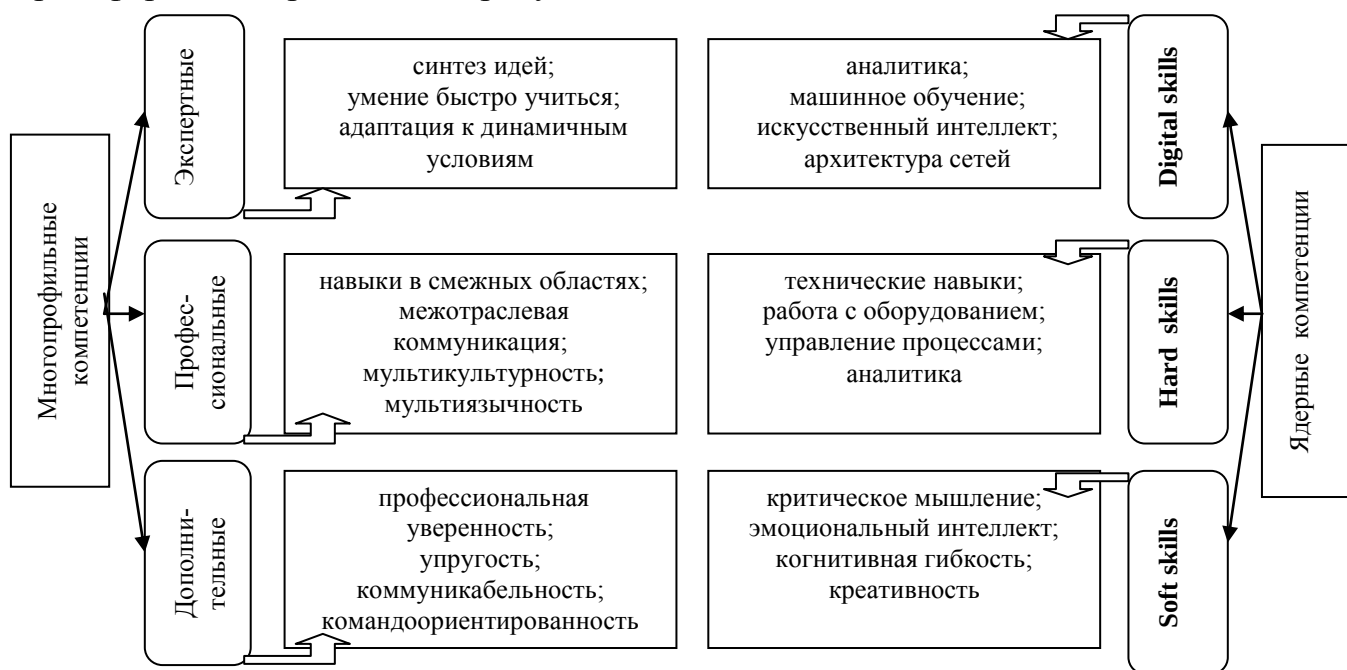


Рисунок 3 – Модель компетенций персонала органов публичного управления в условиях цифровой трансформации

Предлагаемая модель описывает весь спектр качеств, необходимых государственному гражданскому служащему с учетом его целей и ценностей, позволяет руководителю иметь четкие ориентиры при работе с кандидатами на ту или иную позицию при решении управленческих задач, оказании государственных услуг, и учитывать не только профессиональные, но и надпредметные компетенции сотрудников.

Существенным отличием компетентностной модели персонала в органах публичного управления является гибкий индивидуальный подход, учет уровня цифровых навыков государственных гражданских служащих, в которых отражены все

стороны операционных и управленческих видов деятельности органов государственной власти в условиях цифровой экономики.

Государственный гражданский служащий выбирает сам какими Hard Skills (экспертными компетенциями) он хочет владеть и в дальнейшем наращивать, сам процесс получения и закрепления навыков в рамках этой группы компетенций происходит на стадии обучения.

Digital Skills (цифровые компетенции) - компетенции, развитие которых обусловлено процессами цифровой трансформации. Данные компетенции имеют более широкую направленность чем Hard Skills и расширяют профессиональные возможности государственных служащих. Soft Skills – надпрофессиональные компетенции, которые способны повысить эффективность и синергию экспертных и цифровых компетенций. Таким образом, надпрофессиональные компетенции являются основополагающими в системе управления персоналом органов публичного управления в условиях цифровой трансформации. Более того, синергия Digital Skills и Soft Skills отвечает требованиям не только эффективного менеджмента, но и подкреплены этическими и правовыми требованиями (поведенческими индикаторами) публичного управления (рисунок 4).

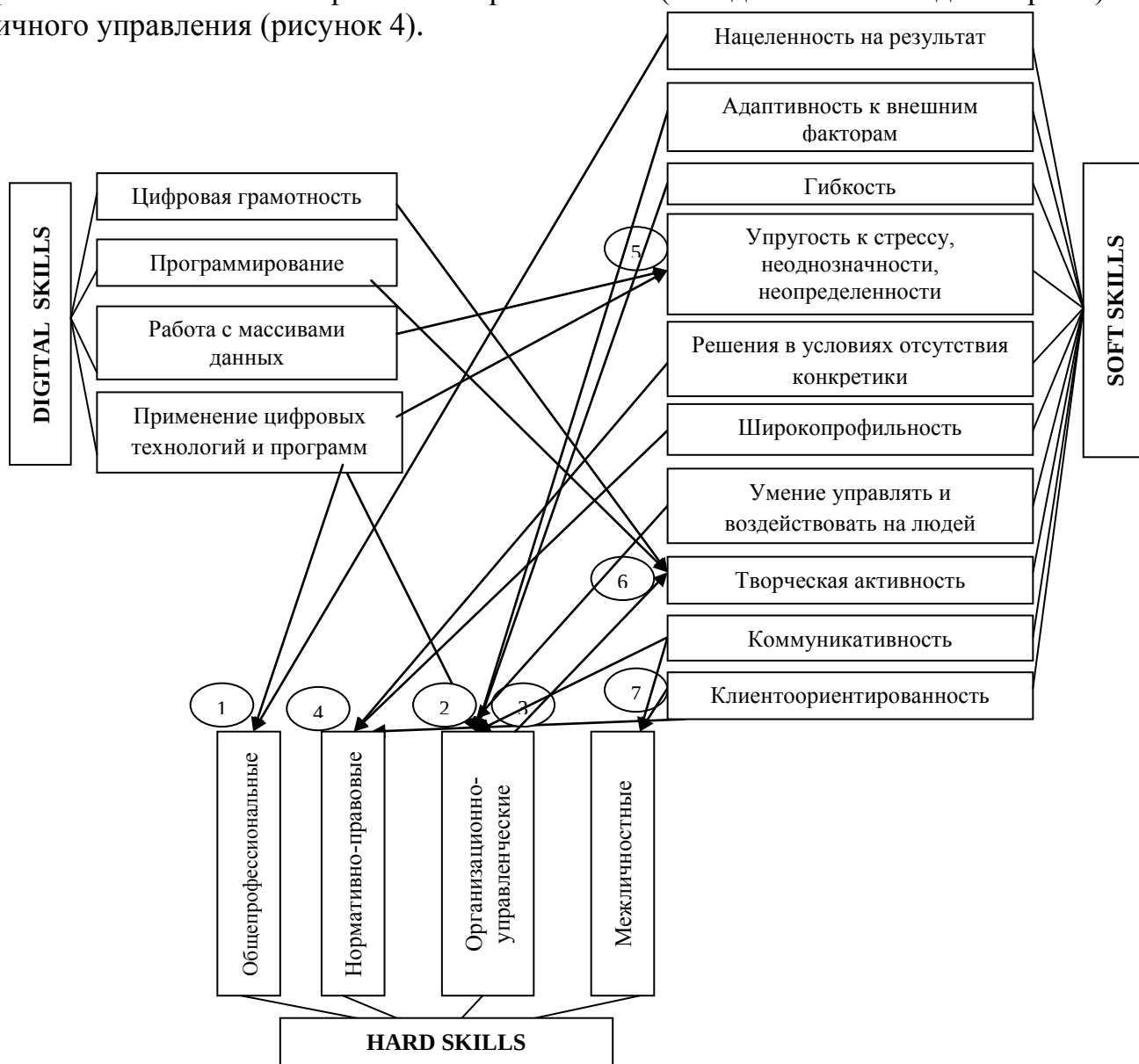


Рисунок 4 – Формирование компетентностных узлов системы управления персоналом органов публичного управления

3. Разработан методический подход к формированию Soft - модели компетенций персонала.

Методический подход к формированию Soft - модели компетенций персонала должен быть основан на принципах публичного управления, научности и компетентностного моделирования и адаптирован к особенностям государственной службы.

Таблица 1 – Выделенные принципы применения компетентностного инструментария управления персоналом в органах публичного управления

Группа принципов	Характеристика
Принципы кадровой политики в системе публичного управления	1. Верховенства Конституции Российской Федерации и Федеральных законов над иными нормативными правовыми актами, должностными инструкциями при исполнении государственными службами должностных обязанностей и обеспечении их прав. 2. Приоритета прав и свобод человека и гражданина, их непосредственного действия: обязанности государственных служащих признавать, соблюдать и защищать права и свободы человека и гражданина. 3. Единства системы государственной власти, разграничения предметов ведения между Российской Федерацией и субъектами Российской Федерации. 4. Разделения законодательной, исполнительной и судебной власти. 5. Равного доступа граждан к государственной службе в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой. 6. Обязательности для государственных служащих решений, принятых вышестоящими государственными органами и руководителями в пределах их полномочий и в соответствии с законодательством Российской Федерации. 7. Единства основных требований, предъявляемых к государственной службе. 8. Профессионализма и компетентности государственных служащих. 9. Гласности в осуществлении государственной службы. 10. Ответственности государственных служащих за подготавливаемые и принимаемые решения, неисполнение либо ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей. 11. Внепартийности государственной службы: отделения религиозных объединений от государства. 12. Стабильности кадров государственных служащих в государственных органах.
Принципы научности	1. Научные знания, подтвержденные практической деятельностью, предоставляют возможность объективно увидеть развитие системы управления персоналом. 2. Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства условиях цифровой трансформации. 3. Обеспечение научности зависит от уровня профессионализма субъекта и реализуемого им содержания обучения.
Принципы компетентностного моделирования	1. Объективность формирования и использования. 2. Регулярный пересмотр. 3. Участие персонала и руководителей в создании, редактировании и использовании компетентностного инструментария. 4. Внедрение модели во все функциональные подсистемы управления персоналом. 5. Информационная поддержка и обучение персонала технологии разработки и использования компетентностного инструментария.

Сущность предлагаемого подхода заключается в формировании связующих компетенций государственных гражданских служащих, образующихся на стыке освоения цифровых, профессиональных и надпрофессиональных навыков, необходимых для оказания качественных государственных услуг и позволяющий расширять возможности взаимодействия граждан и бизнеса с государством с условиях цифровой трансформации (рисунок 5).

Формирование модели обеспечивается путем выявления оптимального состава компетенций, на основании методов тестирования, рефлексивного анализа и форсайт – методов, которые обеспечивают адаптивность государственных гражданских служащих, бизнес и население к меняющимся технологиям.

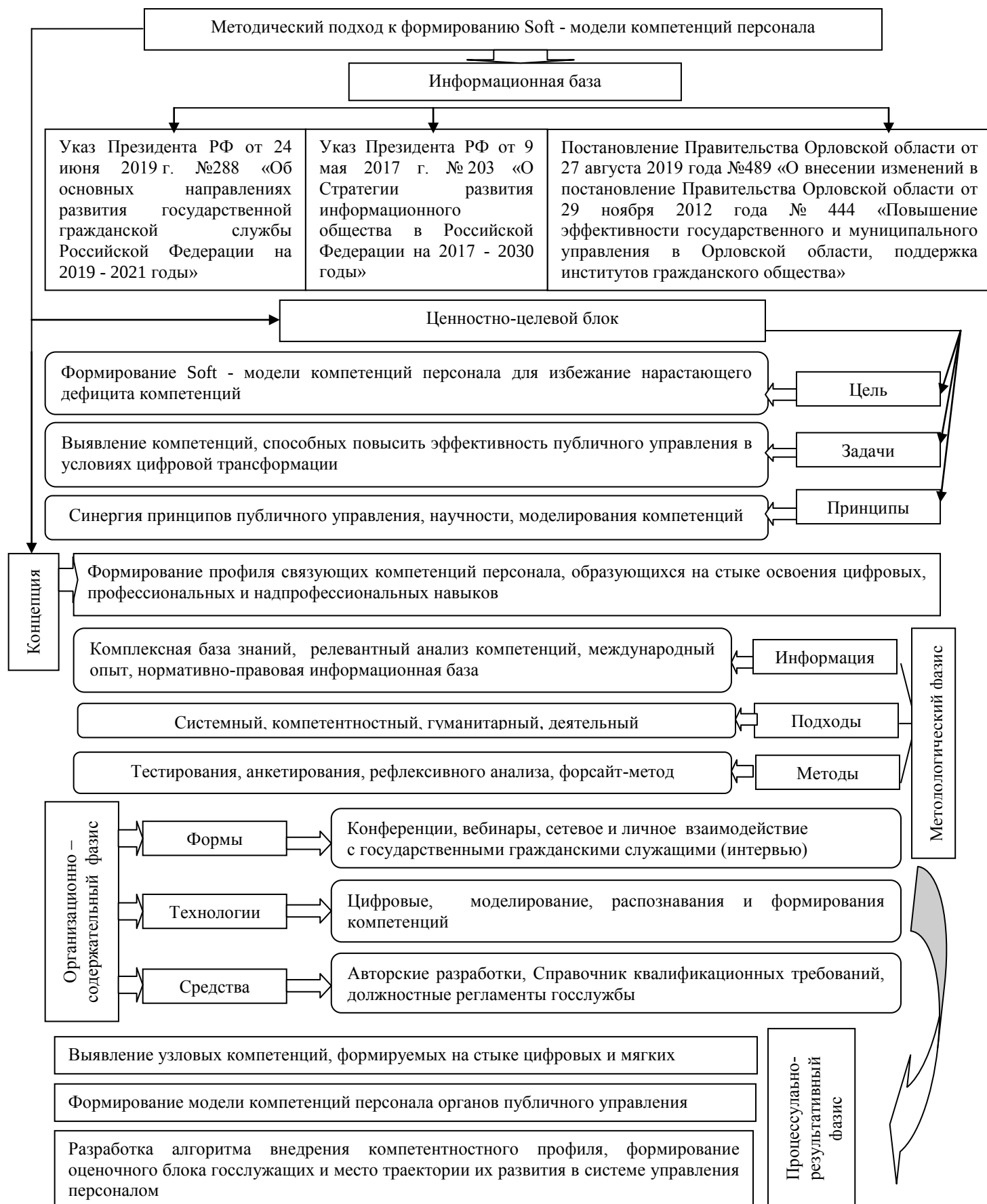


Рисунок 5 - Методический подход к формированию Soft - модели компетенций персонала органов публичного управления

4. Предложена методика оценки сформированности цифровых компетенций персонала в органах публичного управления.

Для повышения эффективности системы публичного управления в условиях цифровой трансформации необходимо формирование нового вида узловых (Node) компетенций государственных гражданских служащих, которые выражаются в синергии надпрофессиональных (Soft) и цифровых (Digital) компетенций.

Оценку сформированности компетенций целесообразно проводить по одной или по двум выбранным маршрутам: базовому, который позволяет оценить текущие узловые компетенции в соответствии с занимаемой должностью, и прогрессивному, который предполагает не только оценку узловых компетенций, но и способствует определению направлений развития персонала цифровой трансформации.

Содержание методики оценки сформированности цифровых компетенций персонала в органах публичного управления приведено на рисунке 6.

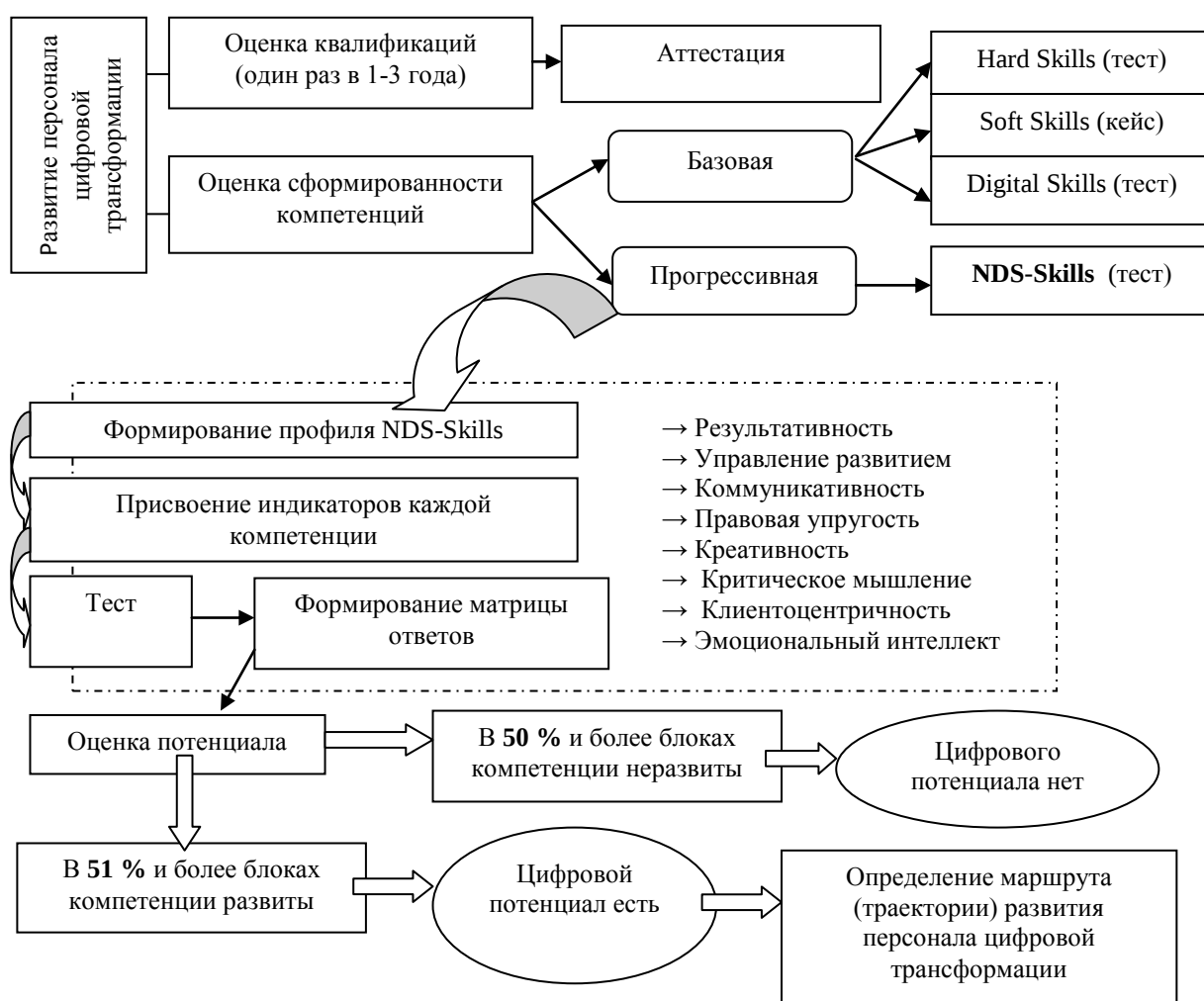


Рисунок 6 – Предлагаемая методика оценки сформированности цифровых компетенций персонала в органах публичного управления

По выделенным NDS-Skills индикаторам формулируется вывод о наличии и уровне развития узловой компетенции у государственных гражданских служащих в рамках их профессиональной деятельности в условиях цифровой трансформации.

Каждый блок узловых компетенций имеет свои индикаторы и особенности, и в тоже время обладают общей направленностью – повышение эффективности публичного управления и качества государственных услуг для бизнеса и населения.

Таблица 2 – Авторские индикаторы NDS-Skills компетенций государственных гражданских служащих в условиях цифровой трансформации

NDS-Skills	Индикаторы
1. Результативность	1.1 Чёткое понимание цели; действий и конечного результата 1.2 Способность к рефлексии 1.3 Ситуативность действий и настойчивость к достижению результата
2. Управление развитием	2.1 Стратегическое мышление 2.2 Устойчивая цифровая грамотность 2.3 Приоритизация цифровых технологий
3. Коммуникативность	3.1 Стратегичность и тактичность в общении на всех организационных уровнях публичного управления 3.2 Эмоциональный интеллект 3.3 Работа с цифровыми технологиями
4. Правовая упрругость	4.1 Деятельность исключительно в рамках правового поля 4.2 Грамотные действия в условиях неопределённости 4.3 Терпеливость и спокойствие в работе
5. Креативность	5.1 Инициативное оригинальное мышление 5.2 Гибкость к изменениям 5.3 Применение новых технологий (в том числе цифровых) и принятие нестандартных решений
6. Критическое мышление	6.1 Рациональная оценка факторов 6.2 Применение комплексных методов при принятии управленческих решений 6.3 Использование цифровых технологий, позволяющих повысить скорость и качество работы
7. Клиентоцентричность	7.1 Нацеленность на благо государства и общества 7.2 Понимание и разработка персональных условий 7.3 Обеспечение обратной связи и выстраивание долгосрочных рабочих отношений с коллегами, бизнесом и населением

На основании выделенных индикаторов к узловым компетенциям разрабатывается комплексная тестовая база. Тестовые вопросы необходимо разбить по блокам, каждой узловой компетенции соответствует своя градиентная гамма, это позволит оперативно определить в каких блоках образовался дефицит компетенций, необходимых для успешной работы в условиях цифровой трансформации (таблица 3).

Таблица 3 – Матрица ответов на тестовые задания прогрессивной оценки NDS-Skills компетенций государственного гражданского служащего

В/В	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
1	*	*	-	-	*	-	*	*	*	*	*	*	-	-	*	*	*	*	*	*	*
2	*	*	-	-	*	-	*	*	*	*	*	-	*	-	-	*	-	*	*	*	*
3	*	*	*	-	*	-	*	*	*	-	*	*	-	*	-	*	*	*	*	*	*

К каждой узловой компетенции устанавливаются три индикатора, при этом тестовых вопросов для прогрессивной оценки сформированности компетенций госслужащего должно быть 21. На каждый вопрос предлагается 3 варианта ответа;

правильным будет считаться заранее выбранный желаемый ответ, который будет отражать сущность исследуемой компетенции. Для того, чтобы дать объективную оценку по прогрессивному тесту, кандидату необходимо дать ответы не менее чем в 3 вариантах в количестве не менее 63 вопросов. По матрице ответов определяется решение - через какие развитые компетенции можно улучшить уровень дефицитных. Кандидат, набравший более 50 % верных ответов обладает потенциалом для развития узловых компетенций в условиях цифровой трансформации и попадает в программу карьерного развития персонала. По определению блока компетенций, в рамках которых был выявлен дефицит, должен быть разработан индивидуальный карьерный план (Рисунок 7).

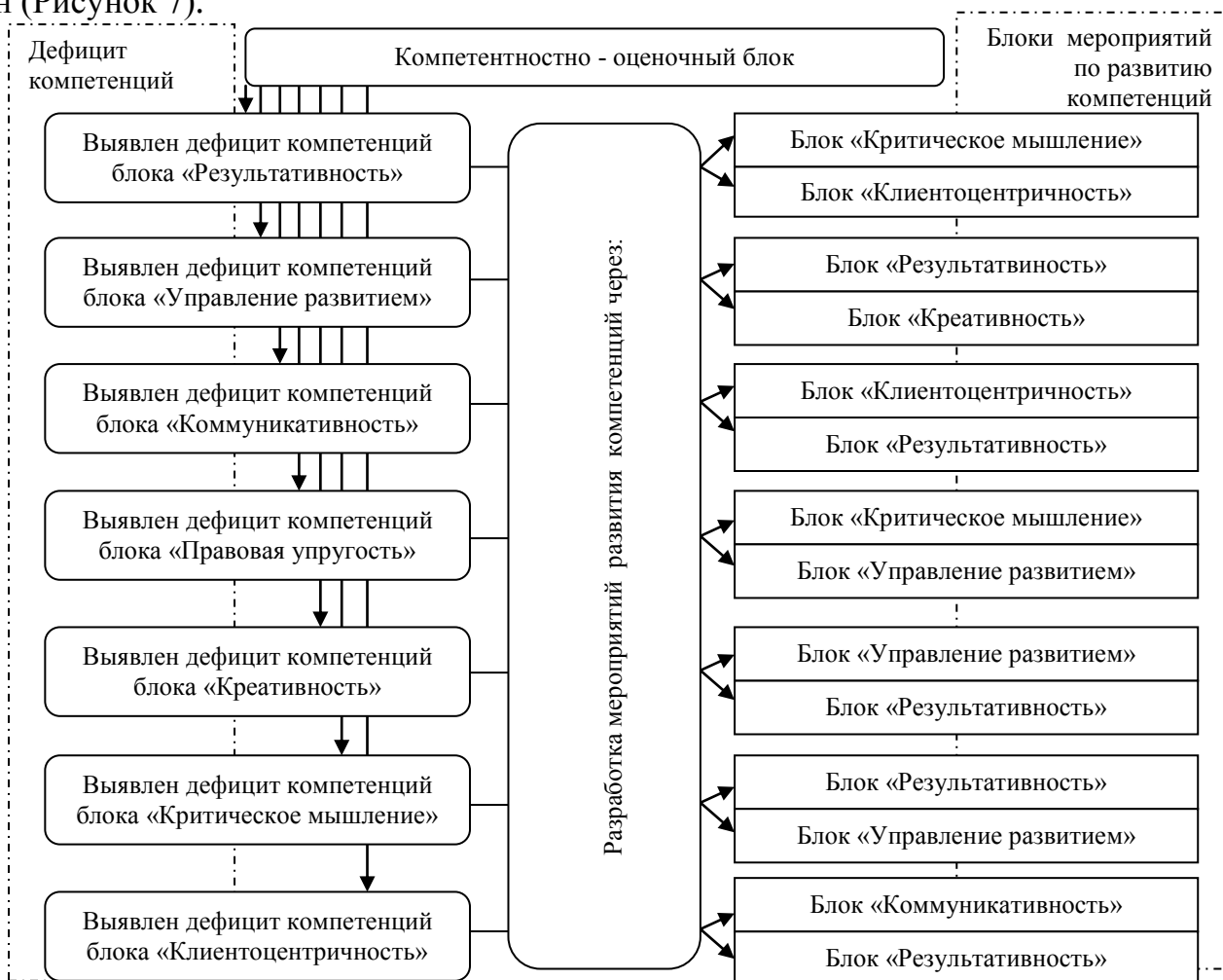


Рисунок 7 – Система определения направлений развития NDS-Skills компетенций государственных гражданских служащих в условиях цифровой трансформации

После определения инструментов развития устанавливаются контрольные точки оценки результатов, чтобы можно было варьировать процесс освоения компетенций. По результатам реализации запланированных мероприятий производится повторная оценка узловых компетенций и формирование матрицы ответов, что является весьма важным в условиях динамично меняющейся цифровой среды.

5. Сформирована модель системы управления персоналом в органах публичного управления на основе современного профиля компетенций.

Результаты исследования доказывают, что система управления персоналом органов публичного управления в условиях цифровой трансформации – это новая концепция работы с государственными гражданскими служащими, акцентирующая внимание не на процессах или операционных результатах, а на механизмах и инструментах компетентностного подхода и их влияния на эффективность государственного управления и повышение качества оказываемых бизнесу и населению услуг в долгосрочной перспективе с активным применением цифровых технологий. Модель системы управления персоналом формируется на основе современного профиля компетенций, существенным отличием которой является построение NDS-skills карты компетенций государственных служащих.

При составлении NDS-skills карты компетенций необходимо учитывать не только стандартный их перечень, но и вызовы цифровой экономики, которые затрагивает все уровни публичного управления. Современный профиль включает Hard Skills, Digital Skills и Soft Skills компетенции государственного гражданского служащего (таблица 4).

Таблица 4 – NDS-skills карта компетенций персонала Управления по развитию малого и среднего предпринимательства Орловской области (фрагмент апробации)

Компетенции / Должность	Начальник Управления	Заместитель начальника управления	Начальник отдела	Главный специалист
Профессиональные компетенции Hard Skills	Стратегическое видение; Аналитические компетенции; Бюджетирование; Владение приемами мотивирования, координации и контроля; Организационные навыки; Автономия действий; Умение поддерживать и следовать этике и организационной культуре госслужбы, поддержание государственного авторитета; Умение разрабатывать государственные проекты, оценивать экономические, политические и другие программы; Умение оперативного и удаленного взаимодействия с другими участниками социально-экономических систем.	Аналитические компетенции; Организационные навыки; Автономия действий; Умение поддерживать и следовать этике и организационной культуре госслужбы, поддержание государственного авторитета; Умение разрабатывать государственные проекты, оценивать экономические, политические и другие программы; Умение оперативного и удаленного взаимодействия с другими участниками социально-экономических систем; Способности аналитики и прогнозирования.	Тактическое и оперативное видение; Нормативно-правовое видение; Содействие развитию нормативно-правовой базы; Ориентация на результат; Аналитические компетенции; Компетенции межличностного взаимодействия; Умение разрабатывать планы и проекты; Нацеленность на актуализацию анализа рынка, на котором функционируют малое и среднее предпринимательства области	Стратегическое видение; Качественная подготовка документов; Нормативно-правовые компетенции; Ориентация на результат; Планирование деятельности и ресурсов; Постановка задач, организация деятельности, контроль и оценка ее исполнения
Цифровые компетенции	Управление цифровой трансформацией;	Применение цифровых технологий	Владение базовыми навыками	Владение базовыми

Digital Skills	Применение цифровых технологий и программ; Цифровая грамотность.	и программ; Владение базовыми навыками компьютерных программ для аналитических работ; Цифровая грамотность	компьютерных программ для аналитических работ; Цифровая грамотность	навыками компьютерных программ для аналитических работ; Цифровая грамотность
Надпрофессиональные компетенции Soft Skills	Нацеленность на результат; Коммуникабельность; Гибкость; Упругость к стрессу; Действия в условиях неопределенности; Широкопрофильность Умение воздействовать на людей; Творческая активность; Клиенто-ориентированность	Нацеленность на результат; Коммуникабельность; Гибкость; Упругость к стрессу; Действия в условиях неопределенности; Широкопрофильность; Умение воздействовать на людей; Творческая активность	Нацеленность на результат; Коммуникабельность; Гибкость; Упругость к стрессу; Действия в условиях неопределенности Широкопрофильность; Умение воздействовать на людей; Творческая активность	Нацеленность на результат; Коммуникабельность; Гибкость; Упругость к стрессу; Умение воздействовать на людей; Творческая активность; Клиенто-ориентированность

NDS-skills карта компетенций персонала позволяет определить совокупность узловых компетенций для каждой должности органов публичного управления.



Рисунок 8 – Узловые компетенции начальника Управления по развитию малого и среднего бизнеса в Орловской области (фрагмент апробации)

Профиль узловых компетенций применительно к каждой должности органов публичного управления является основой для управления персоналом и реализации траектории развития государственного гражданского служащего в условиях цифровой трансформации.

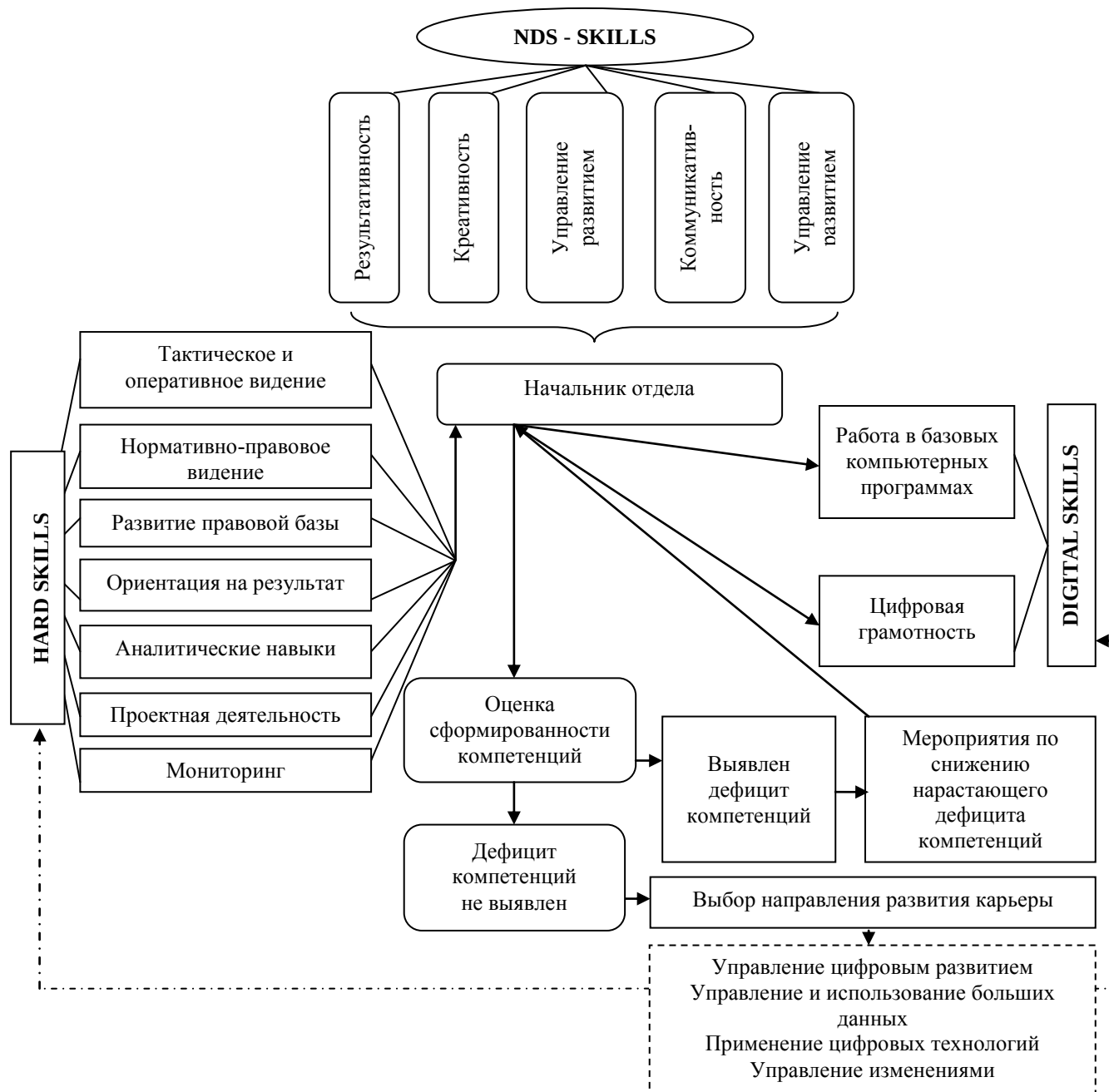


Рисунок 9 – Кадровое решение по непрерывному развитию профиля NDS - skills компетенций Начальника отдела Управления по развитию малого и среднего бизнеса Орловской области

Использование модели позволяет создать единый подход к кадровой политике органов государственной власти, обеспечивающей реализацию стратегических приоритетов, которые основаны на потребностях общества в условиях цифровой экономики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведения исследования его цель достигнута, при этом были получены следующие наиболее существенные результаты: разработан методический подход к формированию системы управления персоналом в органах публичного управления, учитывающий особенности государственной службы и процессов цифровой трансформации; раскрыто авторское содержание компетентностной модели персонала в органах публичного управления, включающее контент многопрофильных и ядерных компетенций для внедрения цифровой трансформации; предложена методика формирования Soft - модели компетенций персонала в органах государственной власти, на основе принципов публичного управления, научности, гибкости и компетентностного моделирования; разработан методический подход к оценке сформированности цифровых компетенций персонала в органах публичного управления, основанный на совокупности авторских индикаторов NDS-skills государственных служащих и матрицы тестовых заданий; предложена модель системы управления персоналом в органах государственной власти на основе современного профиля цифровых и надпрофессиональных компетенций.

ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Публикации в ведущих рецензируемых журналах:

1. Белолипецкая, А.Е. Компетентностный инструментарий управления персоналом органов публичного управления [Текст] / А.Е. Белолипецкая // Естественно-гуманитарные исследования. 2021. № 33 (1). С. 21-26 (0,7 п.л.).
2. Белолипецкая, А.Е. Инновационные стратегии управления человеческим капиталом на основе цифровых технологий [Текст] / Т.А. Головина, А.Е. Белолипецкая // Среднерусский вестник общественных наук. 2020. № 6 (15). С. 159-174 (0,9 п.л., авт. – 0,5 п.л.).
3. Белолипецкая, А.Е. Тенденции управления персоналом в условиях цифровой трансформации экономики и бизнес-процессов [Текст] / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина, А.В. Полянин // Труд и социальные отношения. 2020. № 4. С. 65-80 (0,9 п.л., авт. – 0,3 п.л.).
4. Белолипецкая, А.Е. Мотивационная стратегия развития персонала [Текст] / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина, Н.Е. Поповичева // Среднерусский вестник общественных наук. 2020. Т. 15. № 1. С. 204-220 (0,9 п.л., авт. – 0,3 п.л.).
5. Белолипецкая, А.Е. Информационная функция электронного публичного управления в условиях трансформационных изменений [Текст] / И.Л. Авдеева, А.Е. Белолипецкая, // Среднерусский вестник общественных наук. 2020. Т. 15. № 5. С. 210-224 (0,8 п.л., авт. – 0,4 п.л.).
6. Белолипецкая, А.Е. Управление персоналом в условиях цифровизации экономических процессов [Текст] / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина, Н.Е. Данилова // Экономика и предпринимательство. 2020. № 1 (114). С. 715-718. (0,5 п.л., авт. – 0,2 п.л.).
7. Белолипецкая, А.Е. Экономическая деятельность предпринимательских структур на платформах цифровой инфраструктуры [Текст] / А.Е. Белолипецкая, И.Л. Авдеева, А.В. Барышев // Экономика и предпринимательство. 2020. № 2 (115). С. 615-620. (0,5 п.л., авт. – 0,2 п.л.).
8. Белолипецкая, А.Е. Цифровые компетенции персонала и их влияние на развитие кадрового менеджмента организаций [Текст] / А.Е. Белолипецкая, Н.Е. Поповичева, Н.В. Варламов // Среднерусский вестник общественных наук. 2019. Т. 14. № 4. С. 56-70. (0,8 п.л., авт. – 0,3 п.л.).
9. Белолипецкая, А.Е. Концепция цифрового образования для подготовки квалифицированных кадров в России [Текст] / А.Е. Белолипецкая // Вопросы управления. 2017. № 5 (48). С. 120-127 (0,4 п.л.).

В изданиях, индексируемых в международных базах цитирования:

10. Belolipetskaya, A.E. Transformation of the personnel competency model in the context of the transition to the digital economy [Text] / A.E. Belolipetskaya, T.A. Golovina, A.V. Polyanin, Y.V. Vertakova // E3S Web of Conferences. Topical Problems of Green Architecture, Civil and Environmental Engineering, TPACEE 2019. 2020. С. 09005 (0,7 п.л., авт. – 0,2 п.л.).

11. Belolipezkaj, A.E. Digitalization as a new factor of sustainable development of the Russian forest industry complex [Text] / I.L. Avdeeva, A.E. Belolipezkaj, T.A. Golovina, A.V. Polyanin // Forestry 2020: IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 2020, 595(1), 012051 (0,7 п.л., авт. – 0,2 п.л.).

12. Белолипецкая, А.Е. Цифровая трансформация сферы здравоохранения: компетентностный подход [Текст] / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина, А.В. Полянин // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. 2020. Т. 28. № 5. С. 694-700 (0,6 п.л., авт. – 0,2 п.л.).

Монография

13. Белолипецкая, А.Е. Развитие компетенций персонала в условиях реализации национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» [Текст] / Т.А. Головина, А.Е. Белолипецкая // Интеграция кадровой политики в систему управления национальными проектами. Под редакцией проф. Лытневой Н.А. – Орел: Издательство Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2020. – 282 с. – С. 64-75 (0,7 п.л., авт. – 0,4 п.л.).

14. Белолипецкая, А.Е. Управление бизнес – структурами России в условиях цифровизации глобальных экономических процессов [Текст] / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина // Управление экономическими системами различного уровня: теория и практика. Под редакцией проф. Головиной Т.А. – Орел: Издательство Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2019. – 272 с. – С. 81-93 (0,7 п.л., авт. – 0,4 п.л.).

Статьи, опубликованные в других научных изданиях:

15. Белолипецкая, А.Е. Управление персоналом в органах публичного управления в условиях цифровой трансформации [Текст] / А.Е. Белолипецкая // Сборник статей Международной научно-практической конференции «Внедрение результатов инновационных разработок: проблемы и перспективы» (Челябинск, 12.01.2021 г.). – Уфа: OMEGA SCIENCE, 2021. – С. 9-11 (0,3 п.л.).

16. Белолипецкая, А.Е. Инновационные аспекты стратегического управления человеческим капиталом [Текст] / Т.А. Головина, А.Е. Белолипецкая // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы всероссийской научно-практической конференции. Орел. 2020. С. 80-82 (0,3 п.л., авт. – 0,2 п.л.).

17. Белолипецкая, А.Е. Компетентностная модель персонала в условиях цифровизации экономических процессов [Текст] / А.Е. Белолипецкая // Информационное развитие России: состояние, тенденции и перспективы. Сборник статей X всероссийской научно-практической конференции. Орел. 2020. С. 111-115. (0,3 п.л.).

18. Белолипецкая, А.Е. Реализация компетентностной модели персонала в условиях цифровой трансформации экономических процессов [Текст] / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина // Интеллектуальные системы управления в цифровой экономике. Сборник материалов Форум молодых ученых. Курск. 2020. С. 134-137 (0,3 п.л., авт. – 0,2 п.л.).

19. Белолипецкая, А.Е. Цифровые платформы в системе государственного управления [Текст] / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина // Россия, Европа, Азия: цифровизация глобального пространства. Сборник научных трудов III Международного научно-практического форума. Ставрополь. 2020. С. 201-204. (0,3 п.л., авт. – 0,2 п.л.).

20. Белолипецкая, А.Е. Формирование компетентностной модели персонала государственной службы в эпоху развития цифровой экономики [Текст] / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина // Всероссийская весенняя школа по цифровой экономике. Сборник научных трудов Всероссийской весенней школы по цифровой экономике. Тюмень. 2020. С. 93-98. (0,3 п.л., авт. – 0,2 п.л.).

21. Белолипецкая, А.Е. Цифровая трансформация системы управления персоналом в органах государственной власти [Текст] / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах. Сборник научных трудов 9-й Международной научно-практической конференции. Курск. 2020. С. 80-83. (0,3 п.л., авт. – 0,2 п.л.).

22. Белолипецкая, А.Е. Анализ мировых тенденций в управлении человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики и трансформации бизнес-процессов [Текст] / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина // Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты. Труды II Международной научно-практической конференции. Брянск. 2019. С. 75-79. (0,3 п.л., авт. – 0,2 п.л.).

23. Белолипецкая, А.Е. Обоснование необходимости внедрения современной стратегии управления персоналом для развития социально-экономических систем в эпоху цифровизации [Текст] / А.Е. Белолипецкая // Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития. Сборник научных статей Межрегиональной научно-практической конференции. Курск. 2019. С. 22-27. (0,3 п.л.).

24. Белолипецкая, А.Е. Формирование ключевых компетенций в эпоху цифровой экономики [Текст] / Т.А. Головина, И.Л. Авдеева, А.Е. Белолипецкая, // Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы межрегиональной научно-практической конференции: в 2-х томах. Орел. 2019. С. 16-19. (0,3 п.л., авт. – 0,1 п.л.).

25. Белолипецкая, А.Е. Современные технологии в управлении персоналом, как основной фактор развития национальной экономики в эпоху цифровизации [Текст] / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина // Современная мировая экономика: проблемы и перспективы в эпоху развития цифровых технологий и биотехнологии. Сборник научных статей по итогам работы девятого международного круглого стола. Москва. 2019. С. 100-102. (0,2 п.л., авт. – 0,1 п.л.).

26. Белолипецкая, А.Е. Менеджмент организации в условиях цифровизации экономики: основные направления трансформации [Текст] / А.Е. Белолипецкая // Территория науки. 2019. № 2. С. 27-31. (0,3 п.л.).

27. Белолипецкая, А.Е. Развитие рынка труда в условиях цифровой экономики [Текст] / А.Е. Белолипецкая, Т.А. Головина // Proceedings of articles the IV International scientific conference. Scientific editors O.V. Moskalenko, E.M. Harlanova, V.V. Okorkov. 2018. С. 158-164. (0,3 п.л., авт. – 0,1 п.л.).

28. Белолипецкая, А.Е. Трудовой потенциал как фактор повышения эффективности социально - трудовых отношений в инновационной экономике [Текст] / О.И. Морозова, А.Е. Белолипецкая // Проблемы и тенденции развития функционального и отраслевого менеджмента в условиях современной экономики. Материалы XII Международной научно-практической конференции. Орел. 2017. С. 56-61. (0,4 п.л., авт. – 0,2 п.л.).

29. Белолипецкая, А.Е. Современные подходы к эффективному регулированию социально-трудовых отношений в индустриальных, экономических условиях [Текст] / О.И. Морозова, А.Е. Белолипецкая // Научные исследования современных ученых. Сборник материалов XV Международной научно-практической конференции. Астрахань. 2016. С. 224-226. (0,3 п.л., авт. – 0,15 п.л.).

30. Белолипецкая, А.Е. Современные механизмы эффективного регулирования социально – трудовых отношений в условиях индустриальной экономики [Текст] / О.И. Морозова, А.Е. Белолипецкая // Новые подходы и технологии эффективного управления в глобальной экономике. Материалы XI международной научно-практической конференции. Орел. 2016. С. 57-61. (0,4 п.л., авт. – 0,2 п.л.).

Подписано в печать 26.01.2021 г.

Формат 60x84 1/16. Усл. печ. л. 1,0. Тираж 100 экз. Заказ 1820.

Отпечатано в типографии Юго-Западного государственного университета
305000, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.