



ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА

УДК 351.71:004

DOI: 10.17072/2218-9173-2021-1-89-109

DIGITAL SKILLS VS SOFT SKILLS: НОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ

Ю. Ю. ЛЕКТОРОВА

Пермский национальный исследовательский политехнический университет,
г. Пермь, Россия

А. Ю. ПРУДНИКОВ

Пермский национальный исследовательский политехнический университет,
г. Пермь, Россия

П. В. МЕДВЕДЕВА

Пермский национальный исследовательский политехнический университет,
г. Пермь, Россия

Для цитирования:

Лекторова Ю. Ю., Прудников А. Ю., Медведева П. В. Digital skills vs soft skills: новые компетенции профессионального развития на государственной службе // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2021. Т. 13, № 1. С. 89–109. DOI: 10.17072/2218-9173-2021-1-89-109.

Введение: интенсификация взаимодействия органов государственной власти с населением на виртуальных коммуникативных площадках, включая активную разработку и воплощение идей электронного правительства, актуализирует вопрос развития профессиональных компетенций государственных служащих.

Цель: выявление концептуального подхода к содержанию программ цифрового профессионального развития государственных служащих, детализация стратегических знаний и тактических умений, необходимых им в условиях дигитализации социально-политической сферы жизни общества.

Методы: экспертное интервью, сравнительно-сопоставительный метод анализа digital-площадок повышения квалификации государственных служащих, контент-анализ комментариев участников конкурса «Лидеры России» и «Лидеры России. Политика».

Результаты: приводятся данные сравнительно-сопоставительного исследования образовательных площадок по повышению квалификации государственных служащих в области цифровой грамотности. Авторы предлагают схему необходимых цифровых знаний

в системе государственного менеджмента для структурных подразделений органов государственной власти, отвечающих за стратегические коммуникации с населением. Результаты экспертного интервью и данные контент-анализа актуализируют спрос на digital-компетенции среди государственных служащих.

Выводы: система профессиональной переподготовки кадров для государственной службы должна отвечать новым требованиям – обеспечивать эффективное функционирование сервисов электронного правительства, краудсорсинговых платформ, официальных ведомственных веб-ресурсов, групп и страниц в социальных сетях, поддерживать там диалог и взаимодействие с населением. Новый функционал государственного служащего, вытекающий из процесса дигитализации государственного управления, требует выработки новых подходов к компетентностной модели их подготовки и переподготовки. На первое место в этой связи выходят навыки владения цифровыми компетенциями, помноженные на постоянное совершенствование soft skills. Существующие на сегодня в России механизмы овладения данными компетенциями позволяют решать задачи совершенствования всей системы государственного управления, но не с максимальной эффективностью. Очевидно, что рынок услуг повышения квалификации государственных служащих недостаточно развит и затрачиваемые на эти цели ресурсы используются не самым оптимальным образом.

Ключевые слова: государственная политика; дигитализация государственного управления; электронное правительство; цифровые компетенции государственных служащих; digital skills; soft skills

ВВЕДЕНИЕ

В процессе развития информационно-коммуникационных технологий и постепенного внедрения их в систему государственного управления происходит формирование особой виртуальной коммуникативной площадки, где востребованными становятся новые компетенции, ориентированные на цифровые знания и умения (Bertot et al., 2016; Татарина, 2017; Васильева, 2018, 2019; Чичварова, 2018). Дигитализация политической коммуникации между властью и обществом предусматривает наличие у акторов способностей и опыта решения разноплановых задач в области использования информационно-коммуникационных технологий (Матвеев, 2019; Щекоцина и др., 2019).

На сегодняшний день требования федерального законодательства распространяются только на официальные сайты органов власти с целью обеспечения доступа населения к информации о деятельности органов государственной власти и местного самоуправления¹. При этом по данным исследования ВЦИОМ на 2018 год, 65 % россиян старше 18 лет пользуются социальными сетями хотя бы один раз в неделю, 45 % – ежедневно. При этом 55 % пользователей использует социальные сети в качестве источника общественных новостей (Ерышев, 2018, с. 33).

Виртуальная коммуникативная площадка в системе государственного управления включает официальные веб-сайты органов власти, интернет-порталы, блоги руководителей, аккаунты в социальных сетях и мессенджеры. Таким образом, у государственных служащих появляется дополнительный

¹ Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления [Электронный ресурс]: Федер. закон от 09.02.2009 № 8-ФЗ. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_84602/ (дата обращения: 25.01.2021).

функционал, связанный с разработкой стратегии присутствия органа власти и руководителя в социальных сетях или на сайте, созданием контента, коммуникацией с пользователями и подписчиками, разработкой графического оформления интернет-ресурсов и аналитикой данных (сбор и анализ статистики).

Кроме того, в системе государственного управления используются информационно-коммуникационные технологии, направленные на предоставление государственных и муниципальных услуг для граждан в электронной форме. Реализация задач по развитию электронного правительства стартовала в 2002 году с принятием Федеральной целевой программы «Электронная Россия (2002–2010 годы)»², продолжалась в рамках государственной программы «Информационное общество (2011–2020 годы)»³ и на сегодня регламентирована указом Президента Российской Федерации 2017 года «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы»⁴. Эти документы ориентированы, прежде всего, на рост качества предоставления государственных и муниципальных услуг, формирование имиджа открытости власти и условий двусторонней коммуникации между властью и обществом.

Одним из основных сервисов, обеспечивающих перевод услуг в электронную форму, является Единый портал государственных и муниципальных услуг⁵, а также региональные порталы государственных и муниципальных услуг, действующие почти во всех субъектах Российской Федерации. Портал «Госуслуги» позволяет гражданам, предпринимателям и юридическим лицам получать сведения о государственных и муниципальных услугах (функциях), включенных в федеральный реестр, и получать эти услуги в электронной форме. Сервис заработал в конце 2009 года, а уже к марту 2018 года на нем зарегистрировалось почти 70 млн человек, которые воспользовались им более 1,3 млрд раз⁶. Портал оказался востребованным инструментом и позволил повысить уровень доступности государственных и муниципальных услуг для населения, а для бизнеса – снизить бюрократическую нагрузку.

По данным Федеральной службы государственной статистики за 2018 год⁷ с органами государственной власти и местного самоуправления

² *Федеральная целевая программа «Электронная Россия (2002–2010 годы)»* [Электронный ресурс]: утв. Постановлением Правительства Рос. Федерации от 28.01.2002 № 65. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/programs/6/> (дата обращения: 21.05.2020).

³ *Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Информационное общество»* [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Рос. Федерации от 15.04.2014 № 313. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162184/ (дата обращения: 18.05.2020).

⁴ *О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы* [Электронный ресурс]: Указ Президента Рос. Федерации от 09.05.2017 № 203. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71570570/> (дата обращения: 18.05.2020).

⁵ *Единый портал государственных и муниципальных услуг* [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 18.05.2020).

⁶ Кузаев М. Насколько хороши цифровые госуслуги в России по сравнению с другими странами? [Электронный ресурс] // ТАСС. 2019. 18 февр. URL: <https://tass.ru/obschestvo/6123128> (дата обращения: 20.05.2020).

⁷ *Индикаторы цифровой экономики: 2019: стат. сб. М.: НИУ ВШЭ, 2019* [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/primarydata/ice2019> (дата обращения: 21.05.2020). С. 184.

в России взаимодействовали 72,9 % людей от общей численности населения в возрасте 15–72 лет.

Коммуникация с представителями органов власти в 2018 году в 54,5 % случаях осуществлялась через Интернет с использованием официальных сайтов и порталов. В 2017 году этот показатель составлял 42,3 %, в 2016 – 28,8, в 2015 – всего 18,4 (рис. 1). Статистические данные свидетельствуют о положительной динамике дигитализации политической коммуникации между властью и обществом: с каждым годом все больше россиян выбирают онлайн-формы взаимодействия.

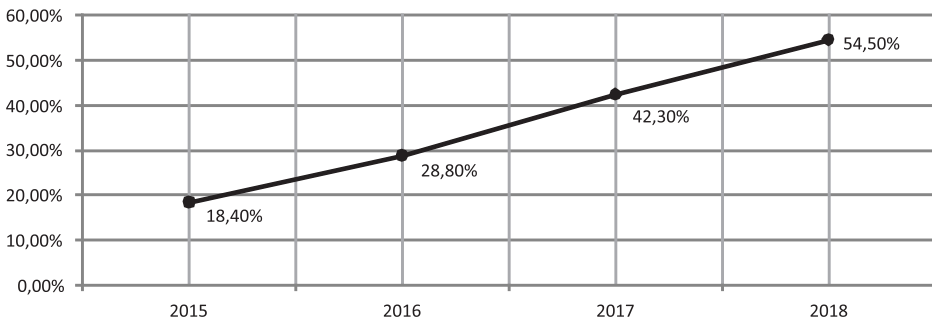


Рис. 1. Взаимодействие населения с органами государственной власти и местного самоуправления через Интернет / Fig. 1. Interaction of the population with government and municipal authorities via the Internet⁸

Анализируя индикаторы цифровой экономики, можно выделить ключевые направления онлайн-взаимодействия с органами власти (рис. 2).



Рис. 2. Наиболее распространенные цели онлайн-взаимодействия с органами государственной власти и местного самоуправления / Fig. 2. Most popular objectives in online communication with the government and municipal authorities⁹

⁸ Там же.

⁹ Там же. С. 190.

Данные сводной диаграммы отражают рейтинг ключевых направлений взаимодействия власти и общества: получение информации через веб-сайты и порталы государственных и муниципальных услуг (71,7 %), запись на прием через интернет (57,1 %), осуществление обязательных платежей (45,9 %), получение результатов предоставления услуг (31,8 %), отправка заполненных форм и других документов (31,7 %), скачивание типовых форм для заполнения (29,6 %), получение уведомлений с порталов услуг на электронную почту и в СМС (23,9 %).

В настоящее время цифровая среда становится приоритетной для взаимодействия власти и общества: количество людей, получающих государственные и муниципальные услуги в электронной форме, с каждым годом растет. В 2018 году эта доля составила 74,8 % от общего числа россиян в возрасте 15–72 лет, получавших государственные и муниципальные услуги, в 2017 году – 64,3 %, в 2016 – 51,3 %, а в 2015 – 39,6 %¹⁰.

В целом работу портала Госуслуг можно признать удовлетворительной. По данным официальной статистики, почти три четверти населения оценивают качество предоставленных услуг в электронной форме положительно: 73,2 % – полностью удовлетворены, 25,8 % – частично удовлетворены, 1 % – не удовлетворены¹¹. Положительную оценку portalу ставят не только жители страны, но и международные эксперты. В 2018 году Россия заняла 32 место в рейтинге по Индексу развития электронного правительства¹² среди 193 стран. Самыми развитыми были признаны порталы Дании, Австралии, Республики Корея, Великобритании и Швеции. При этом отрыв от лидера незначительный: индекс Дании – 1, а российский – 0,92.

Еще одним каналом digital-взаимодействия власти и общества является внедрение краудсорсинговых платформ (чаще всего с использованием ГИС-технологий), призванных выступать не просто механизмом приема и обработки интернет-обращений граждан, но и действенным средством, позволяющим привлечь население к совместному решению различных государственных и общественных проблем (Прибытков, 2017). Примерами могут служить московские интернет-проекты: информационная система «Вместе.ру»¹³, интерактивный геоинформационный портал «Наш город»¹⁴, мобильное приложение и сайт для онлайн-голосований «Активный Гражданин»¹⁵, краудсорсинг-проекты Правительства Москвы «Город идей»¹⁶, а также пермский проект «Управляем вместе»¹⁷, созданный в апреле 2017 года по инициативе экс-губернатора Пермского края Максима Решетникова.

¹⁰ Там же. С. 185.

¹¹ Там же. С. 184.

¹² *Цифровая экономика: 2020: кратк. стат. сб.* М.: НИУ ВШЭ, 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/primarydata/icekr> (дата обращения: 21.05.2020). С. 67.

¹³ «Вместе.ру» [Электронный ресурс]. URL: <https://vmeste.ru/> (дата обращения: 21.05.2020).

¹⁴ *Москва наш город.* Портал мэра Москвы Собянина С. С. [Электронный ресурс]. URL: <https://gorod.mos.ru/> (дата обращения: 21.05.2020).

¹⁵ *Активный Гражданин* [Электронный ресурс]. URL: <https://ag.mos.ru/> (дата обращения: 21.05.2020).

¹⁶ *Город идей* [Электронный ресурс]. URL: <https://crowd.mos.ru> (дата обращения: 12.11.2020).

¹⁷ *Управляем вместе* [Электронный ресурс]. URL: <https://vmeste.permkrai.ru/> (дата обращения: 05.12.2020).

По примеру столицы на пермском портале регулярно обновляется информация и предлагаются в качестве тем для обсуждения и коллективного принятия решений те или иные инициативы и проблемные вопросы. За год эффективность площадки, по данным ее организаторов, выросла в пять раз. На «Управляем вместе» были зарегистрированы 86 тыс. пользователей, опубликовано 28,5 тыс. сообщений о проблемах, признаны таковыми 24 тыс., решены почти 21 тыс. Кроме того, проведены 11 голосований и реализованы два краудсорсинг-проекта¹⁸.

Стоит отметить, что сами по себе краудсорсинговые технологии несут немало выгод не только для граждан, которые с их помощью получают новые возможности для участия в управлении той или иной территорией, но и для власти, чье прямое предназначение – эффективная организация коллективных действий и придание им конструктивного созидательного характера.

При этом для власти проекты, реализуемые на принципах краудсорсинга, в случае их успешного претворения в жизнь и последующего стабильного функционирования, могут служить инструментами политической коммуникации и давать ощутимые выгоды, такие как:

- повышение эффективности управления территорией;
- интенсификация прямой коммуникации с гражданами;
- придание легитимности либо популярности управленческим решениям, сокращение рисков противодействия их реализации со стороны стейкхолдеров, групп интересов и общественности;
- доступ к дополнительным финансовым и нефинансовым ресурсам частных лиц для решения общезначимых проблем и задач;
- сбор и анализ информации пользователей, которую в дальнейшем можно использовать как в выборной кампании, так и в процессе формирования повестки дня;
- мобилизация электората;
- имиджирование ведомства или его подразделения, руководителя.

Таким образом, взаимодействие власти и общества по-новому, с одной стороны, сулит выгоду, а с другой стороны, чревато повышением рисков, если цифровые форматы диалога используются непрофессионально и преимущественно бессистемно. Очевидно, что немалую роль в нивелировании указанных рисков играет степень овладения государственными служащими дополнительными цифровыми знаниями, умениями, навыками. С целью подготовки государственных служащих к виртуальному диалогу с населением одним из направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019–2021 годы признано внедрение новых форм профессионального развития, в том числе предусматривающих использование информационно-коммуникационных технологий¹⁹.

¹⁸ Там же.

¹⁹ Об основных направлениях развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019–2021 годы [Электронный ресурс]: Указ Президента Рос. Федерации от 24.06.2019 № 288. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/news/60815> (дата обращения: 21.05.2020).

МЕТОДОЛОГИЯ (ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ) ИССЛЕДОВАНИЯ

По оценкам Министерства финансов Российской Федерации, в 2019 году количество федеральных государственных гражданских служащих составляло 603 тыс. человек, региональных 252 – тыс. человек, муниципальных служащих в органах местного самоуправления – 395 тыс.²⁰ Профессиональное развитие такой группы обучающихся в короткие сроки представляется затруднительным без создания универсальных механизмов и алгоритмов реализации.

Говоря о новых компетенциях профессионального развития для государственных служащих, мы понимаем, что нужно создавать условия для оптимизации кадрового потенциала в системе государственного управления. В теоретическом дискурсе понятие «кадровый потенциал» не идентично понятию «кадры» – в него входят не только персонал, но и определенный уровень их совместных возможностей, которые могут быть использованы в определенный момент времени (Кречетников, 2014, с. 97). Таким образом, согласимся с определением Т. В. Зайцевой, которая под кадровым потенциалом государственной организации понимает «совокупность доступных организации человеческих ресурсов, чьи опыт, знания, компетенции и индивидуальные особенности могут быть использованы для реализации общественного предназначения государственного органа и достижения ее краткосрочных и долгосрочных целей (Зайцева, 2010, с. 181).

На данный момент в России не утверждена единая модель компетенций государственных служащих, которая бы учитывала все уровни и ветви государственной власти. При этом теоретики предпринимают попытки разработки компетентностных моделей, предлагая различные комбинации знаний, умений и навыков (Васильева, 2018, 2019, 2020; Васильева и др., 2018; Архипова, 2018). Несмотря на разнообразие моделей, исследователи сходятся во мнении, что важнейшим направлением государственной кадровой политики становится обновление аппарата управления и повышение профессиональной квалификации управленческого персонала.

С точки зрения формирования «совокупного портфеля компетенций» (“skills stock”), целесообразно выделять базовые компетенции для государственных служащих и управленческие компетенции для руководителей (Гохберг, 2019, с. 27). Дифференциация компетенций по линии субординации учитывает содержание необходимых знаний и умений для выполнения функционала занимаемой должности: hard skills и soft skills (Mergel, 2016; Mergel et al., 2020; Овчарук, 2020).

Так, hard skills (в переводе с английского языка «жесткие» навыки) – это профессиональные, узкоспециализированные компетенции, которые можно наглядно продемонстрировать и оценить (например, знание иностранных языков, навыки работы за компьютером, навыки финансового анализа, делопроизводство). Формирование же soft skills (в переводе с английского языка «мягкие» навыки) связано с универсальными социально-

²⁰ Калюков Е. Минфин назвал общую численность чиновников в России [Электронный ресурс] // РБК. 2019. 23 сент. URL: <https://www.rbc.ru/society/23/09/2019/5d8868bb9a7947414a3753bd> (дата обращения: 21.05.2020).

психологическими качествами, присущими человеку независимо от занимаемой должности и профессии. К категории «мягких» навыков относят коммуникативные навыки, организованность, способность решать конфликты, умение убеждать, работать в команде, адаптивность, эмоциональный интеллект.

При этом digital skills (в переводе с английского языка «цифровые» навыки), которые учитывают цифровую грамотность и знания информационно-коммуникационных технологий, в равной степени востребованы как руководителями органов власти, так и специалистами, отвечающими за размещение контента на официальных интернет-ресурсах органа власти (Земскова, 2017a, 2017b, 2018, 2019a, 2019b). По оценкам экспертов, совокупный портфель компетенций государственных служащих высшего руководящего состава региона должен включать в себя: hard skills – 25 %, soft skills – 60 %, digital skills – 15 % (Ахунов и др., 2019, с. 6).

В большей степени digital skills востребованы в сфере стратегических коммуникаций органов власти с населением, за которые преимущественно отвечают службы по связям с общественностью и средствами массовой информации. Арсенал задач данных служб традиционно включает формирование и реализацию информационной и имиджевой политики органа власти. Сегодня в России практически у каждого федерального органа государственной власти есть пресс-служба, департамент по связям с общественностью и средствами массовой информации, информационно-аналитический отдел, пресс-секретарь или ответственный за эту функцию сотрудник.

Перечень digital skills в контексте стратегических коммуникаций власти с обществом включает стратегические задачи и тактические решения (рис. 3):

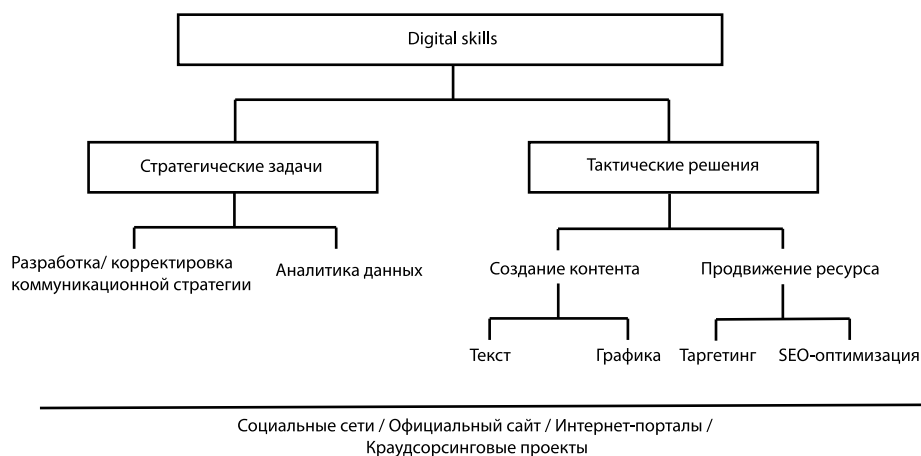


Рис. 3. Перечень digital skills государственных служащих в условиях дигитализации государственного управления / Fig. 3. The list of digital skills of civil servants within digital public administration

Digital skills относятся к области специальных знаний, приобретение которых возможно только при системной самоподготовке или в процессе профессионального обучения и переобучения. На этапе стратегических задач

государственные служащие сталкиваются с проблемой разработки и последующей корректировки коммуникационных программ присутствия органа власти в Интернет-пространстве и аналитикой больших данных. На уровне тактических решений от государственных служащих требуются умения и знания в области создания контента (визуализации данных, разработки конвергентного текста), а также продвижения интернет-ресурса (настраивание таргетинга в социальных сетях и SEO-оптимизация официальных сайтов).

Дефицит цифровой грамотности среди государственных служащих является существенным риском дискредитации всей системы государственного управления. Ситуация, когда среднестатистический школьник с минимальными издержками за считанные минуты создает авторский графический контент на своем смартфоне, а орган власти использует не лучшего качества готовые шаблоны из фотобанков (возможно, в нарушение авторского права), является компрометирующей для последнего.

Справиться с вызовами современности и соответствовать ожиданиям широкой общественности – проблема для органов власти как развитых, так и развивающихся стран. В мировой практике сложились системы повышения квалификации государственных служащих, позволяющие им восполнить недостающие знания и оптимизировать процесс государственного управления (Матвеева, 2014).

Так, для Франции характерно непрерывное профессиональное развитие государственных служащих. С этой целью действуют десятки административных школ и дистанционное обучение (CNED – Национальный центр дистанционного обучения), на платформе которого проводятся онлайн-семинары, электронные лекции, реализуются программы повышения квалификации, модули и т.д. (Чичварова, 2018). В Великобритании государственные служащие проходят повышение квалификации в Колледже гражданской службы (Civil Service College), здесь также существует образовательная онлайн-площадка Civil Service Learning²¹, на которой государственные служащие могут найти информацию о дистанционном обучении, онлайн-ресурсах и очных курсах (Стукало, 2017, с. 248). В США руководит подготовкой и повышением квалификации кадров государственного аппарата на федеральном уровне Управление кадровой службы (Office of Personnel Management) совместно с сетью профессиональных ассоциаций, главной из которых является Национальная ассоциация институтов государственной службы США (NASPAA). Дистанционные практики повышения квалификации в США сосредоточены на ресурсе USALearning²².

С целью анализа действующих механизмов повышения квалификации государственных гражданских служащих в России авторами было проведено исследование шести digital-площадок, предоставляющих услуги дистанционного обучения для этой категории обучающихся. Речь идет о таких площадках, как:

²¹ Civil Service Learning [Электронный ресурс]. URL: [https:// learn.civilservice.gov.uk/](https://learn.civilservice.gov.uk/) (дата обращения: 25.05.2020).

²² USALearning [Электронный ресурс]. URL: usalearning.gov (дата обращения: 25.05.2020).

- 1) единый специализированный информационный ресурс, предназначенный для профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации²³;
- 2) Санкт-Петербургский межрегиональный ресурсный центр²⁴;
- 3) онлайн-обучение на базе Московского городского университета управления Правительства Москвы²⁵;
- 4) онлайн-курсы на базе Высшей школы государственного управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации²⁶;
- 5) дистанционное образование на базе Учебного центра «Бюджет»²⁷;
- 6) онлайн-курсы на базе Мастерской управления «Сенеж»²⁸.

Обоснование выбора случаев для сравнения определяется доступностью поиска образовательного ресурса в поисковых системах сети Интернет и высокой позицией в выдаче поисковых систем. Обозначенные выше образовательные ресурсы анализировались по следующим критериям:

- формат (дистанционные курсы / вебинары / самостоятельное изучение);
- доступность образовательной программы (платное / бесплатное обучение);
- возможность предоставления документа по итогам обучения;
- преимущества и недостатки образовательной площадки.

С 2019 года профессиональное развитие государственных гражданских служащих осуществляется в соответствии с указом Президента Российской Федерации²⁹. До его появления государственный служащий мог получить дополнительное профессиональное образование в двух формах: профессиональная переподготовка или повышение квалификации. При этом повышение квалификации осуществлялось по мере необходимости, определяемой представителем нанимателя, но не реже одного раза в три года³⁰.

В новом документе термин «дополнительное профессиональное образование» заменили термином «профессиональное развитие», которое предпо-

²³ Единый специализированный информационный ресурс «профессиональное развитие» [Электронный ресурс]. URL: <http://edu.gosszluzhba.gov.ru/> (дата обращения: 24.05.2020).

²⁴ Санкт-Петербургский межрегиональный ресурсный центр [Электронный ресурс]. URL: spbmrsc.ru (дата обращения: 24.05.2020).

²⁵ Московский городской университет управления Правительства Москвы [Электронный ресурс]. URL: <https://mguu.ru/> (дата обращения: 24.05.2020).

²⁶ Онлайн-курсы на базе Высшей школы государственного управления РАНХиГС [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ranepa.ru/dopolnitelnoe-obrazovanie/onlain-kursy/> (дата обращения: 24.05.2020).

²⁷ Учебный центр «Бюджет» [Электронный ресурс]. URL: budget-edu.ru (дата обращения: 27.05.2020).

²⁸ Онлайн-курсы на базе Мастерской управления «Сенеж» [Электронный ресурс]. URL: polnuypered.rsv.ru (дата обращения: 22.05.2020).

²⁹ О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации [Электронный ресурс]: Указ Президента Рос. Федерации от 21.02.2019 № 68. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72079524/> (дата обращения: 21.05.2020).

³⁰ О дополнительном профессиональном образовании государственных гражданских служащих Российской Федерации [Электронный ресурс]: Указ Президента Рос. Федерации от 28.12.2006 № 1474. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64958/ (дата обращения: 24.05.2020).

лагает широкий диапазон форм личностного и профессионального роста: профессиональную переподготовку и повышение квалификации, семинары, тренинги, мастер-классы, иные мероприятия, направленные преимущественно на ускоренное приобретение гражданскими служащими новых знаний и умений, конференции, круглые столы, служебные стажировки. Отдельное внимание в документе уделяется самостоятельному изучению гражданскими служащими образовательных материалов, тематика которых соответствует направлению их профессиональной служебной деятельности.

По мнению Е. В. Шестаковой³¹, важным звеном в профессиональном развитии государственных служащих в области soft skills является система мероприятий федерального уровня, предполагающая вовлечение участников на основе конкурсных процедур. Так, в 2018 году по инициативе В. В. Путина была создана некоммерческая организация «Россия – страна возможностей», объединившая в себе кадровые, социальные и образовательные проекты. Последние призваны выполнять роль, с одной стороны, акселераторов личностного и профессионального роста, а с другой, социального лифта, кооптирующего в бюрократический аппарат на руководящие позиции как действующих государственных служащих, так и специалистов из других сфер, из числа профессионалов, наиболее способных к решению актуальных задач государственного и муниципального управления. В результате деятельности этой некоммерческой организации свое развитие получили такие небезызвестные конкурсы, как «Лидеры России»³² и «Лидеры России. Политика»³³.

В контексте обозначенной исследовательской проблемы авторами статьи был проведен контент-анализ комментариев участников конкурсов в социальных медиа. Анализировался массив откликов пользователей социальной сети «ВКонтакте», оставленных под 36 постами в официальной группе конкурса «Лидеры России»³⁴, а также под 18 постами в официальной группе «Лидеры России. Политика»³⁵ за временной интервал с марта по апрель 2020 года.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Полученные данные сравнительно-сопоставительного анализа digital-площадок, предоставляющих услуги дистанционного обучения для государственных служащих, свидетельствуют о следующих закономерностях:

³¹ Интервью с и. о. руководителя пресс-службы Законодательного Собрания Пермского края Е. В. Шестаковой, 17.05.2020 // Из лич. арх. авт.

³² Всероссийский конкурс управленцев среди граждан Российской Федерации, а также русскоговорящих иностранных граждан возрастом до 55 лет, целью которого является выявление, развитие и поддержка перспективных руководителей из разных сфер бизнеса и государственного управления, обладающих высоким уровнем развития лидерских качеств и управленческих компетенций. Финалисты конкурса становятся участниками программы развития кадрового управленческого резерва страны.

³³ О старте нового проекта было объявлено в 2020 году. Цель конкурса – выявление, обучение и поддержка перспективных общественно-политических лидеров, обладающих необходимыми знаниями, навыками и мотивацией для законотворческой деятельности.

³⁴ Официальная группа ВКонтакте «Лидеры России» [Электронный ресурс]. URL: <https://vk.com/leadersofrussia/> (дата обращения: 03.05.2020).

³⁵ Официальная группа ВКонтакте «Лидеры России. Политика» [Электронный ресурс]. URL: <https://vk.com/politleaders20> (дата обращения: 03.05.2020).

- в основном площадки по профессиональному развитию государственных служащих находятся на базе образовательных организаций или созданы по инициативе Правительства Российской Федерации;
- в настоящее время существует большой выбор дистанционных образовательных программ и курсов для государственных служащих на самые разнообразные актуальные темы (в том числе программы, направленные на развитие digital skills);
- каждая площадка предоставляет удобный формат и авторские программы. Авторы и преподаватели курсов – практикующие эксперты;
- практически все площадки являются платными, но при этом предоставляют возможность участвовать в бесплатных вебинарах и онлайн-встречах, изучать базу бесплатных материалов. Диапазон цен варьируется от 1 499 руб. до 17 700 руб. за один курс;
- в 90 % случаях образовательные площадки предоставляют удостоверение о повышении квалификации после онлайн-обучения;
- не все площадки содержат подробную информацию о курсах;
- на площадках отсутствует конкурентная среда, которая создавала бы дополнительную мотивацию для участников.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что институционально созданы механизмы и алгоритмы для профессионального развития цифровой грамотности государственных служащих: разработаны соответствующие программы, внедрены дистанционные форматы обучения, практикуются бесплатные вебинары и мастер-классы. Так, в 2019 году 13 490 чиновников из 85 российских регионов прошли обучение в Центре подготовки руководителей цифровой трансформации Высшей школы государственного управления РАНХиГС³⁶, в 2021 году планируется обучить еще 12 000 человек³⁷ в рамках программы «Кадры для цифровой экономики»³⁸.

Тем не менее, по оценке самих государственных служащих, на практике ситуация отличается и за внешним благополучием институционального каркаса образовательной среды кроются серьезные проблемы: чаще всего курсы повышения квалификации проходят формально и не отвечают реальным потребностям государственных служащих в знаниях, навыках и умениях³⁹. Демпфером может быть осознанная заинтересованность руководителя структурного подразделения в частности и органа власти в целом в эффективности обучения и получении нужных результатов.

³⁶ Более 13 тысяч госслужащих прошли обучение в Центре подготовки руководителей цифровой трансформации [Электронный ресурс] // офиц. сайт М-ва цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Рос. Федерации. 2019. 30 дек. URL: <https://digital.gov.ru/ru/events/39606/> (дата обращения: 09.05.2020).

³⁷ Госслужащих начнут обучать цифровой экономике [Электронный ресурс] // Кадровое дело. 2021. 14 янв. URL: <https://www.kdelo.ru/news/386970-qqn-21-m01-gosslujashchih-nachnut-obuchat-tsifrovoy-ekonomike> (дата обращения: 17.01.2021).

³⁸ Кадры для цифровой экономики [Электронный ресурс] // офиц. сайт АНО «Цифровая экономика». URL: <https://data-economy.ru/education> (дата обращения: 11.12.2020).

³⁹ Результаты анонимного опроса государственных служащих, проведенного в ходе программы повышения квалификации по договору на оказание образовательных услуг от 09.12.2019 № 09.12-1/Э // Из лич. арх. авт.

Е. В. Шестакова в интервью авторам исследования обозначила подход к обучению в своем подразделении: «Мы стремимся не идти по формальному пути. Приносим в кадровую службу наши собственные запросы по образовательным курсам, после чего они занимаются уже их закупкой. Выбираем только те курсы, которые необходимы для эффективности работы: web-дизайн, ведение социальных сетей, написание грамотных текстов, составление пресс-релизов (эта область тоже меняется, меняется и восприятие читателя). В итоге всегда уходит много времени на то, чтобы найти хорошего преподавателя и хороший учебный курс, который действительно необходим и актуален»⁴⁰. По мнению представителя краевого парламента, в современных условиях на государственной службе востребованными становятся soft и digital skills, определяющие коммуникабельность сотрудников, их способности работать в команде, а также обучаемость новым цифровым технологиям.

Публичные конкурсы являются одним из эффективных инструментов профессионального роста государственного служащего. Результаты проведенного контент-анализа комментариев участников официального аккаунта конкурса «Лидеры России» актуализировали проблему исследования (рис. 4).

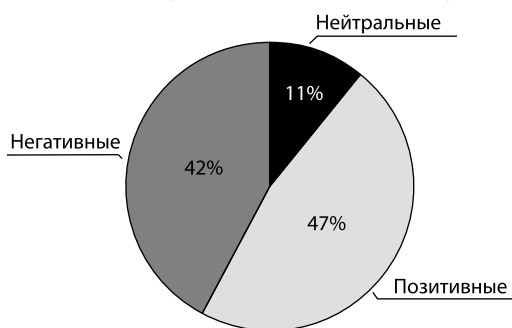


Рис. 4. Тональность комментариев участников о конкурсе «Лидеры России» /
Fig. 4. "Leaders of Russia" participants' comments sentiment

Мнения участников разделились практически поровну: 47 % можно отнести к позитивным, 42 % – к негативным. Тональность комментариев в большинстве случаев зависела от опыта участников: насколько успешно он прошел тестирование, оказался ли он в полуфинале.

Позитивные комментарии пользователей связаны с эмоциями от участия в полуфинале, общения с коллегами, получения нового опыта; работой организаторов; поддержкой прошедших в полуфиналы участников; возможностью строить карьеру; удовлетворением содержанием тестов и заданий для участников («Время за тестом пролетело незаметно, прошел с улыбкой», «Хоть понимаешь, что результат будет не лучшим, все равно есть чувство внутреннего удовлетворения»); возможностью получить рекомендации от экспертов («Чувствую прогресс с каждым годом»); возможностью испытать себя, повысить уровень управленческих компетенций; бесплатными вебинарами и другими полезными материалами в социальных сетях.

⁴⁰ Интервью с и. о. руководителя пресс-службы...

Негативные комментарии вызваны критикой относительно содержания тестов (они представляются участникам специфичными и рассчитанными на IT-специалистов, участники не понимают, как тесты на общие знания помогают определить их лидерские качества); недовольством результатами тестирования, критериями и системой оценки тестов (многие считают ее непрозрачной); техническими проблемами на сайте, плохой работой техподдержки; непониманием, почему много финалистов из Москвы и мало из других регионов России; мнениями о непрозрачности конкурса с целью продвижения в органы власти своих родственников, друзей и знакомых («очередное политическое шоу»).

Мнения участников конкурса «Лидеры России. Политика» отличаются большей позитивной тональностью (рис. 5.).

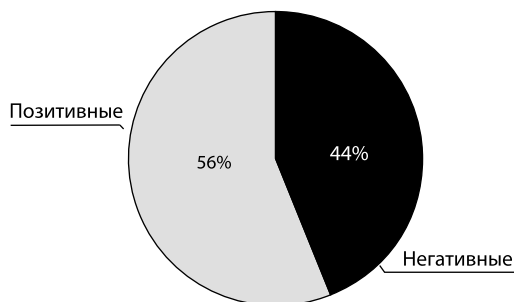


Рис. 5. Тональность комментариев участников о конкурсе «Лидеры России. Политика» / Fig. 5. "Leaders of Russia. Politics" participants' comments sentiment

Так, 56 % участников остались довольны конкурсом, 44 % оставили негативные комментарии. В позитивных отзывах участники отмечают: возможность реализовать себя и творческий потенциал; приобрести новые знакомства; овладеть дополнительными компетенциями; стать полезным всей стране; заинтересованность российского государства в социальных лифтах и новых кадрах; хороший опыт и новые знания, даже если не получилось пройти в полуфинал; мощный состав наставников, у которых есть чему поучиться.

Недовольство участников связано с субъективностью тестирования; продлением дедлайна для людей, не заполнивших анкеты и не записавших видеоподготовку, а также продлением голосования за участников; техническими сбоями на сайте, недостаточной информированностью участников; убежденностью в политической ангажированности членов оргкомитета конкурса.

Контент-анализ комментариев пользователей проиллюстрировал спрос на новый подход к формированию государственного аппарата, выявил потребность в digital skills (как среди участников, так и среди организаторов), обозначил дефицит компетенций soft skills.

Существующая потребность в профессиональном развитии государственных служащих предполагает системные изменения форм и методов обучения и создание качественных образовательных продуктов, отвечающих задачам современного менеджмента.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дигитализация может выступать существенным фактором повышения качества государственного управления. Данный тренд обусловлен не только усилиями со стороны большинства развитых и развивающихся государств, направленными на воплощение в жизнь принципов электронного правительства, но и стремительным развитием социальных сетей и их проникновением в повседневную жизнь. В итоге на сегодняшний день социальные сети являются одним из наиболее эффективных каналов воздействия на общественное мнение и поведение отдельных людей и групп. Они дают возможность оперативно включать граждан в деятельность тех или иных институтов, более эффективно организовывать коммуникацию между государством и обществом, создать дополнительные возможности для имиджирования политического класса и государства в целом.

Одна из наиболее распространенных проблем в государственно-политической сфере – это недостаточно привлекательный имидж государственных служащих и политиков, дефицит доверия общества по отношению к государству в целом, из-за чего в немалой степени формируется нежелание граждан участвовать в политической и общественно-значимой деятельности в любых ее формах.

Очевидно, что эти проблемы хорошо осознаются элитами различных государств, в том числе и России. По данным СМИ с 2018 года по инициативе администрации Президента Российской Федерации в стране развернут мониторинговый проект «Инцидент-менеджмент», позволяющий «отслеживать информационные поводы в пяти социальных сетях и реакцию сообществ на действия властей»⁴¹.

Появление подобных мониторинговых систем является дополнительным свидетельством того, что ведение социальных сетей для федеральных и региональных органов власти и отдельных политиков становится де-факто обязательным. Среди основных целей данной инициативы – создать условия для региональных органов власти, при которых они смогут реагировать на максимальное количество негативных комментариев и просьб со стороны населения в социальных медиа. Модерирование персонального блога в этом случае позволит создать прочную двустороннюю коммуникацию между населением и политическим лидером, выстроить более доверительные отношения. Этот этап может стать важной отправной точкой для формирования подлинной политической культуры участия в России.

В этой связи нельзя не признать, что новые требования к государственным служащим, большей частью призванных активно поддерживать не только офлайн-коммуникацию с населением, но и онлайн-диалог, диктуют и новые правила игры: все большую значимость в структуре компетенций и навыков эффективного управленца на государственной службе приобретают digital skills. При этом очевидно, что такие навыки, как эффективное ведение диа-

⁴¹ Антонова Е., Дергачев В. Как Кремль будет реагировать на жалобы в соцсетях [Электронный ресурс] // РБК. 2018. 23 июля. URL: <https://www.rbc.ru/politics/23/07/2018/5b50d1579a7947c62c195e8b> (дата обращения: 17.05.2020).

лога, умение разрешать конфликтные ситуации, разбираться в обозначенных второй стороной проблемах в условиях множества стресс-факторов не появляются сами по себе. В этой связи необходимо создание системы совершенствования кадрового потенциала системы государственной службы на началах синхронного приращения государственными служащими своих digital и soft skills при условии непрерывности данного процесса.

Библиографический список

Архипова Т. Г. Компетентностный подход к подготовке современного специалиста государственной и муниципальной службы в условиях цифровой экономики // PRIMO ASPECTU. 2018. № 4. С. 113–116.

Ахунов Р. Р., Ислакаев Г. Р., Низамутдинов Р. И. и др. К вопросу о формировании профессиональных компетенций госслужащих региона // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2019. № 6. С.4–10. DOI: 10.34773/EU.2019.6.1.ахун

Васильева Е. В. Как изменится кадровый ландшафт государственной службы в цифровой эпохе? // Управленческие науки в современном мире: сб. докл. науч. конф. / Ред. О. С. Капполь. СПб.: Изд. дом «Реальная экономика», 2019. С. 61–66.

Васильева Е. В. Компетентностный подход в государственной службе: какие знания и навыки выбирают госслужащие? // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 4. С. 120–144.

Васильева Е. В. Управленческое превосходство как основа успеха цифровой трансформации государственных услуг // Управленческие науки. 2020. Т. 10, № 1. С. 81–89. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-1-81-89.

Васильева Е. В., Пуляева В. Н., Юдина В. А. Развитие цифровых компетенций государственных гражданских служащих Российской Федерации // Бизнес-информатика. 2018. № 4. С. 28–42. DOI: 10.17323/1998-0663.2018.4.28.42.

Ерышев А. Е. Открытость федеральных органов исполнительной власти в социальных сетях // Экономика, управление, финансы: материалы IX Междунар. науч. конф. / Гл. ред. И. Г. Ахметов. СПб.: Свое издательство, 2018. С. 32–35.

Зайцева Т. В. Кадровый потенциал государственной организации: методы комплектования и профессиональной расстановки кадров // Вопросы государственного и муниципального управления. 2010. № 1. С. 180–188.

Земскова И. А. Дигитализация как фактор повышения качества государственных услуг // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2017а. № 5. С. 80–83.

Земскова И. А. Качество государственных услуг в цифровой экономике // Базис. 2017б. № 2. С. 92–98.

Земскова И. А. Качество электронных государственных услуг как основа развития цифровой экономики регионов // Наука и общество. 2019а. № 1. С. 52–58.

Земскова И. А. Миграция государственных органов в цифровое пространство // Цифровизация экономики России: институты, механизмы, процессы

/ Под ред. Н. С. Яшина. Саратов: Изд-во Саратов. соц.-экон. ин-та, 2019b. С. 58–70.

Земскова И. А. Трансформация качества государственных услуг под влиянием цифровизации государственных органов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2018. № 3. С. 23–28.

Кречетников К. Г. Смысл и содержание понятия «кадровый потенциал» // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2014. № 27. С. 96–100.

Матвеев А. А. Трансформация государственной гражданской службы в цифровую эпоху // Кадровик. 2019. № 11. С. 25–31.

Матвеева Н. С. Профессиональное развитие государственных служащих: опыт Европейских стран и США // Финансовый журнал. 2014. № 4. С. 155–162.

Овчарук К. В. Мягкие навыки в госсекторе. Что стоит изучать в 2020 году // Бюджет. 2020. № 1. С. 71–75.

Прибытков Ю. Б. Политический краудсорсинг в системе местного самоуправления как фактор проявления гражданской политической культуры России // Наука Красноярья. 2017. Т. 6, № 4. С. 69–85. DOI: 10.12731/2070-7568-2017-4-69-85.

Рынок труда и компетенции кадров в цифровую эпоху // Что такое цифровая экономика? Тренды, компетенции, измерение: докл. к XX Апр. междунар. науч. конф. / Под ред. Л. М. Гохберг. М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019. С. 39–50.

Стукало М. Г. Зарубежный опыт организации работы с кадровым резервом на государственной (публичной) службе // Молодой ученый. 2017. № 51. С. 247–249.

Татарина Л. Н. Управление компетенциями на государственной гражданской службе // Человеческий капитал. 2017. № 12. С. 79–82. DOI: 10.25629/hc.2017.12.18.

Чичварова А. В. Современные практики переподготовки государственных служащих с применением инновационных технологий [Электронный ресурс] // Профессиональная ориентация. 2018. № 1. С. 155–158. URL: <https://career-journey.ru/journal/2019/10/743/> (дата обращения: 15.11.2020).

Щекоцихина С. В., Рыжакова Е. В., Хазми А. Цифровые технологии в определении перспективного облика государственной службы [Электронный ресурс] // Муниципальная академия. 2019. № 1. С. 43–49. URL: <http://elib.fa.ru/art2019/bv607.pdf> (дата обращения: 10.01.2021).

Bertot J., Estevez E., Janowski T. Universal and contextualized public services: Digital public service innovation framework // Government Information Quarterly. 2016. Vol. 33, № 2. P. 211–222. DOI: 10.1016/j.giq.2016.05.004.

Mergel I. Agile innovation management in government: A research agenda // Government Information Quarterly. 2016. Vol. 33, № 3. P. 516–523. DOI: 10.1016/j.giq.2016.07.004.

Mergel I., Ganapati S., Whitford A. Agile: A new way of governing // Public Administration Review. 2020. Vol. 81, № 1. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13202>.

Информация об авторах

Лекторова Юлия Юрьевна – канд. полит. наук, доцент кафедры иностранных языков и связей с общественностью ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», 614013, Россия, г. Пермь, Поздеева, д. 13

ORCID: 0000-0002-6869-1923

ResearcherID: –

Электронный адрес: lektorova2015@yandex.ru

Прудников Андрей Юрьевич – канд. полит. наук, доцент кафедры иностранных языков и связей с общественностью ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», 614990, Россия, г. Пермь, Комсомольский просп., 29

ORCID: 0000-0002-8199-1736

ResearcherID: B-1202-2019

Электронный адрес: prudnikow@gmail.com

Медведева Полина Владимировна – бакалавр профиля «Связи с общественностью и реклама» ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», 614990, Россия, г. Пермь, Комсомольский просп., 29

ORCID: 0000-0001-6253-6001

ResearcherID: –

E-mail: polly.m@mail.ru

Статья получена 23 января 2021 года

UDC 351.71:004

DOI: 10.17072/2218-9173-2021-1-89-109

DIGITAL SKILLS VS SOFT SKILLS: NEW PROFESSIONAL DEVELOPMENT COMPETENCES IN PUBLIC SERVICE

Julia Iu. Lektorova

Perm National Research Polytechnic University, 29

Komsomolsky ave., Perm, 614990, Russia

ORCID: 0000-0002-6869-1923

ResearcherID: –

E-mail: lektorova2015@yandex.ru

Andrei Iu. Prudnikov

Perm National Research Polytechnic University, 29 Komso-

molsky ave., Perm, 614990, Russia

ORCID: 0000-0002-8199-1736

ResearcherID: B-1202-2019

E-mail: prudnikow@gmail.com

Polina V. Medvedeva

Perm National Research Polytechnic University, 29

Komsomolsky ave., Perm, 614990, Russia

ORCID: 0000-0001-6253-6001

ResearcherID: –

E-mail: polly.m@mail.ru

For citation:

Lektorova, J. Iu., Prudnikov, A. Iu. and Medvedeva, P. V. (2021), “Digital skills vs soft skills: New professional development competences in public service”, *Ars Administrandi*, vol. 13, no. 1, pp. 89–109, doi: 10.17072/2218-9173-2021-1-89-109.

Introduction: interaction on virtual communication platforms between the authorities and the population brings forward the issue of civil servants professional development.

Objectives: to define a conceptual approach to the content of digital professional development programs for civil servants, to detail the strategic knowledge and tactical skills required in modern public administration in the context of the socio-political sphere digitalization.

Methods: an expert interview; comparative-comparative method of analyzing digital platforms for advanced training of civil servants; content analysis of the “Leaders of Russia” and “Leaders of Russia. Politics” participants’ comments.

Results: the article presents the data on a comparative study of educational platforms for advanced training of civil servants in the field of digital literacy. The framework of the necessary digital knowledge in the public management system has been proposed, aimed at the structural subdivisions of authorities responsible for strategic communications with the population. The results of the expert interviews and content analysis actualize the demand for digital competencies among the civil servants.

Conclusions: the system of professional retraining of personnel for the civil service should meet the new requirements, namely to ensure the efficient functioning of e-government services, crowdsourcing platforms, official departmental web resources as well as groups and pages in social networks, and to maintain there a dialogue and interaction with the population. The new functionality of a civil servant arising from digitalization of the public administration system requires the development of new approaches to the competence-based model of his training and retraining. This brings forward the importance of digital competencies and skills complemented by a constant improvement of soft skills. The existing mechanisms for mastering these competencies in Russia make it possible to solve the problems of improving the entire system of public administration, but not with maximum efficiency. It is obvious that the market of advanced training services for civil servants is not sufficiently developed and the resources spent on these purposes aren’t used in the most optimal way.

Keywords: government policy; digitalization of public services; e-government; digital competencies of civil servants; digital skills; soft skills

References

Arkhipova, T. G. (2018), "Competence approach to the preparation of modern specialists of public and municipal service in terms of the digital economy", *PRIMO ASPECTU*, no. 4, pp. 113–116.

Akhunov, R. R., Islakaev, G. R., Nizamutdinov, R. I. et al. (2019), "On the point of forming public regional servants' professional competencies", *Economics and Management*, no. 6, pp. 4–10, doi: 10.34773/EU.2019.6.1.

Vasil'eva, E. V. (2019), "How to change the staffing landscape of public service in the digital era?", in Kappol', O. S. (ed.), *Upravlencheskie nauki v sovremennom mire* [Management sciences in the modern world], "Real'naya ekonomika" Publishing House, St. Petersburg, Russia, pp. 61–66.

Vasil'eva, E. V. (2018) "Competence approach in public service: What knowledge and skills do civil servants choose?", *Public administration issues*, no. 4, pp. 120–144.

Vasil'eva, E. V. (2020), "Managerial excellence as the basis for the success in the digital transformation of public services", *Management Sciences in Russia*, vol. 10, no. 1, pp. 81–89, doi: 10.26794/2404-022X-2020-10-1-81-89.

Vasil'eva, E. V., Pulyaeva, V. N. and Yudina, V. A. (2018), "Digital competence development of state civil servants in the Russian Federation", *Business Informatics*, no. 4, pp. 28–42, doi: 10.17323/1998-0663.2018.4.28.42.

Eryshev, A. E. (2018), "Openness of federal executive bodies in social networks", in Ahmedov, I. G. (ed.), *Ekonomika, upravlenie, finansy* [Economics, management, finance], Svoe izdatel'stvo, St. Petersburg, Russia, pp. 32–35.

Zaitseva, T. V. (2010), "Personnel potential of the state organization: methods of recruiting and professional placement of personnel", *Public Administration Issues*, no. 1, pp. 180–188.

Zemskova, I. A. (2017a), "Digitalization as a factor of improving the quality of public services", *Bulletin of the Saratov State Social and Economic University*, no. 5, pp. 80–83.

Zemskova, I. A. (2017b), "The quality of public services in the digital economy", *Basis*, no. 2, pp. 92–98.

Zemskova, I. A. (2019a), "The quality of electronic public services as the basis for the development of the digital economy of the regions", *Science and Society*, no. 1, pp. 52–58.

Zemskova, I. A. (2019b), "Migration of state bodies into the digital space", in Yashin, N. S. (ed.), *Tsifrovizatsiya ekonomiki Rossii: instituty, mekhanizmy, protsessy* [Digitalization of the Russian economy: Institutions, mechanisms, processes], Publishing House of the Saratov Socio-Economic Institute, Saratov, Russia, pp. 58–70.

Zemskova, I. A. (2018), "Changes in the quality of e-government services in view of digitalization of public administration", *Bulletin of the Saratov State Social and Economic University*, no. 3, pp. 23–28.

Krechetnikov, K. G. (2014), "The meaning and content of the concept of "human resources", *Sovremennyye tendentsii v ekonomike i upravlenii: novyi vzglyad*, no. 27, pp. 96–100.

Matveev, A. A. (2019), "The transformation of public civil service in the digital age", *Kadrovik*, no. 11, pp. 25–31.

Matveeva, N. S. (2014), "Professional development of civil servants: The experience of European countries and the United States", *Financial Journal*, no. 4, pp. 155–162.

Ovcharuk, K. V. (2020), "Soft skills in the public sector. What is worth studying in 2020", *Budget*, no. 1, pp. 71–75.

Pribytkov, Yu. B. (2018), "Political crowdsourcing in the system of local self-government as a factor in the manifestation of the civil political culture of Russia", *Science of Krasnoyarsk*, vol. 6, no. 4, pp. 69–85, doi: 10.12731/2070-7568-2017-4-69-85.

Gokhberg, L. M. (ed.) (2019), "Labor market and human resources competencies in the digital age", in *Chto takoe tsifrovaya ekonomika? Trendy, kompetentsii, izmerenie* [What is the digital economy? Trends, competencies, measurement], HSE Press, Moscow, Russia, pp. 39–50.

Stukalo, M. G. (2017), "Foreign experience in organizing work with a personnel reserve in the state (public) service", *Molodoi uchenyi*, no. 51, pp. 247–249.

Tatarinova, L. N. (2017), "Competence management in the civil service", *Human capital*, no. 12, pp. 79–82, doi: 10.25629/hc.2017.12.18.

Chichvarova, A. V. (2018), "Modern practices of retraining of civil servants with the use of innovative technologies" [Online], *Professional'naya orientatsiya*, no 1, pp. 155–158, available at: <https://careerjourney.ru/journal/2019/10/743/> (Accessed November 15, 2020).

Shchekochikhina, S. V., Ryzhakova, E. V. and Khazmi, A. (2019), "Digital technologies in determining the perspective image of public service" [Online], *Municipal Academy*, no. 1, pp. 43–49, available at: <http://elib.fa.ru/art2019/bv607.pdf> (Accessed January 10, 2020).

Bertot, J., Estevez, E. and Janowski, T. (2016), "Universal and contextualized public services: Digital public service innovation framework", *Government Information Quarterly*, vol. 33, no 2, pp. 211–222, doi: 10.1016/j.giq.2016.05.004.

Mergel, I. (2016), "Agile innovation management in government: A research agenda", *Government Information Quarterly*, vol. 33, no 3, pp. 516–523, doi: 10.1016/j.giq.2016.07.004.

Mergel, I., Ganapati, S. and Whitford, A. (2020), "Agile: A new way of governing", *Public Administration Review*, vol. 81, no. 1, doi: <https://doi.org/10.1111/puar.13202>.

Received January 23, 2021