

*Брантова Бэлла Бислановна,
Студентка 2 курса
Институт государственной службы и управления
Российской академии народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации*

**ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЦИФРОВОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Аннотация: В статье рассматриваются актуальные проблемы кадрового обеспечения цифровой трансформации органов исполнительной власти Российской Федерации. На основе анализа теоретических подходов, нормативной базы и эмпирических материалов, полученных в ходе прохождения преддипломной практики, выявлены ключевые барьеры, связанные с дефицитом цифровых компетенций государственных служащих, недостаточным уровнем цифровой культуры и несовершенством системы мотивации. Особое внимание уделяется противоречию между традиционной бюрократической культурой и требованиями сервисного государства. Предложены направления совершенствования системы подготовки, переподготовки и мотивации кадров для эффективной реализации национальной цели «Цифровая трансформация».

Ключевые слова: цифровая трансформация, государственное управление, кадровое обеспечение, цифровые компетенции, цифровая культура, государственные служащие, мотивация персонала.

*Brantova Bella Bislánovna,
2-nd year student
Institute of Public Administration and Management
Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration*

PROBLEMS OF STAFFING FOR THE DIGITAL TRANSFORMATION OF EXECUTIVE BODIES OF THE RUSSIAN FEDERATION

***Annotation:** The article discusses the current problems of staffing the digital transformation of the executive authorities of the Russian Federation. Based on the analysis of theoretical approaches, the regulatory framework and empirical materials obtained during the pre-graduate internship, key barriers related to the lack of digital competencies of civil servants, insufficient level of digital culture and imperfection of the motivation system have been identified. Special attention is paid to the contradiction between the traditional bureaucratic culture and the requirements of the service state. The directions of improving the system of training, retraining and motivation of personnel for the effective implementation of the national goal "Digital Transformation" are proposed.*

***Keywords:** digital transformation, public administration, human resources, digital competencies, digital culture, civil servants, staff motivation.*

Введение. Цифровая трансформация государственного управления определена Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 как одна из национальных целей развития России до 2030 года. Достижение показателей «цифровой зрелости» органов власти, внедрение платформенных решений, искусственного интеллекта и управления на основе данных требуют

не только технологических и нормативных изменений, но и принципиально нового подхода к кадровому обеспечению.

Как отмечают исследователи, «активное внедрение цифровых технологий должно сопровождаться трансформацией ценностных ориентиров и моделей профессионального поведения государственных служащих» [1, с. 181]. Однако практика показывает наличие серьезных кадровых барьеров: дефицит специалистов с необходимыми компетенциями, сопротивление изменениям, несоответствие системы мотивации новым задачам.

Вопросы цифровых компетенций государственных служащих активно исследуются в работах И.В. Горячева [1], Е.А. Пановой, Е.Ю. Тарасовой [2], Г.И. Лебедева [3] и других авторов.

Вместе с тем, недостаточно изучены конкретные проявления кадровых проблем в экспертно-аналитических организациях, обеспечивающих поддержку органов власти, а также возможности их решения с учетом опыта таких структур.

Целью исследования является выявление ключевых проблем кадрового обеспечения цифровой трансформации органов исполнительной власти и разработать предложения по их решению на основе анализа.

Основными задачами исследования являлось:

1. Проанализировать теоретические подходы к определению цифровых компетенций и цифровой культуры государственных служащих.
2. На основе эмпирических данных, полученных в ходе практики в организации, выявить конкретные кадровые проблемы.
3. Предложить направления совершенствования системы подготовки, мотивации и развития персонала для эффективной цифровой трансформации.

Методология и методы. Теоретико-методологическую основу исследования составили работы отечественных ученых в области государственного управления и цифровой трансформации, а также

нормативные правовые акты, регулирующие вопросы цифровизации и кадровой политики. Эмпирическую базу исследования составили материалы, собранные в ходе прохождения преддипломной практики.

В исследовании использовался метод анализа документов, где проводилось изучение внутренних регламентов организации, должностных инструкций, положений о подразделениях, программ обучения и повышения квалификации сотрудников организации, а также открытых отчетов

о реализации программ цифровой трансформации в федеральных органах исполнительной власти.

Выслеживались процессы подбора, адаптации, обучения и мотивации персонала, а также за взаимодействием сотрудников в ходе выполнения экспертно-аналитических задач.

Проводились экспертные беседы с сотрудниками профильных департаментов организации (всего 5 человек) по вопросам кадровых проблем цифровизации, востребованных компетенций, эффективности существующих программ обучения и мотивации.

Были сопоставлены требования к компетенциям сотрудников организации с аналогичными требованиями в федеральных органах исполнительной власти (на основе открытых источников и должностных регламентов).

Также, был проведен анализ научной литературы, где были изучены публикации последних лет по проблемам цифровых компетенций и цифровой культуры государственных служащих.

Результаты. В ходе проведенного исследования были выявлены следующие ключевые проблемы кадрового обеспечения цифровой трансформации.

Во-первых, это дефицит специалистов с комплексными компетенциями. Анализ должностных инструкций и квалификационных требований к аналитикам и экспертам организации показал, что эффективная работа в условиях цифровой трансформации требует сочетания следующих групп компетенций:

- предметные знания в сфере государственного управления, экономики, права;
- цифровые компетенции – владение методами анализа данных, понимание принципов работы искусственного интеллекта, навыки работы с современными информационными системами;
- управленческие компетенции – проектное управление, гибкие методологии (agile), навыки межведомственной координации.

Однако на рынке труда предложение таких специалистов крайне ограничено. Высокая конкуренция с коммерческим сектором (где уровень оплаты труда ИТ-специалистов значительно выше) делает их привлечение в государственные структуры и подведомственные организации сложной задачей.

Во-вторых, это недостаточный уровень цифровой культуры и сопротивление изменениям. В ходе экспертных бесед и наблюдения было подтверждено наличие феномена, который в литературе называют «цифровым консерватизмом» или сопротивлением внедрению новых технологий. Он проявляется в:

- предпочтении бумажного документооборота электронному даже при наличии соответствующих систем;
- формальном использовании цифровых инструментов (например, заполнение отчетов в системе «для галочки», а не для реального анализа);
- нежелании осваивать новые программные продукты, особенно у сотрудников старшего возраста.

Как отмечает И.В. Горячев, «результаты проведенного исследования дают основания сформулировать предположение, что в настоящее время не все государственные гражданские служащие полностью разделяют современные профессиональные ценности государственной гражданской службы, а скорее являются «носителями» традиционной бюрократической культуры» [1, с. 182]. Это создает серьезный барьер для реализации клиентоцентричной модели государства.

В-третьих, несовершенство системы мотивации. Анализ системы оплаты труда и мотивации в организации показал, что существующие механизмы обладают недостаточной гибкостью для конкуренции за высококвалифицированных специалистов в сфере цифровых технологий.

Основные ограничения:

- жесткая привязка к штатному расписанию и тарифной сетке;
- отсутствие механизмов быстрого пересмотра оплаты труда в зависимости от рыночной ситуации;
- слабая связь между результатами в сфере цифровых проектов и материальным вознаграждением.

При этом нематериальная мотивация (участие в значимых федеральных проектах, возможность профессионального развития, гибкий график) оценивается сотрудниками положительно, но не может полностью компенсировать материальный разрыв с коммерческим сектором.

В-четвертых, разрыв между программами обучения и реальными потребностями. Изучение планов повышения квалификации сотрудников организации показало, что программы обучения часто:

- носят слишком общий, теоретический характер;
- недостаточно ориентированы на формирование практических навыков работы с конкретными информационными системами и инструментами анализа данных;

– не учитывают различия в требуемых компетенциях для разных категорий сотрудников (руководители, аналитики, обеспечивающий персонал).

Как следствие, сотрудники вынуждены доучиваться «на ходу», самостоятельно осваивая необходимые инструменты, что снижает эффективность их работы.

Заключение. Проведенное исследование позволяет сделать выводы о том, что кадровая проблема является ключевым барьером цифровой трансформации государственного управления наряду с технологическими и нормативными ограничениями. Дефицит специалистов с комплексными компетенциями, недостаточный уровень цифровой культуры, несовершенство мотивации

и разрыв между обучением и практикой требуют системных решений. Необходима дифференциация требований к цифровым компетенциям для различных категорий сотрудников (руководители, аналитики, обеспечивающий персонал) и разработка соответствующих программ подготовки и оценки. Также, требуется обновление системы мотивации, включающее:

- внедрение гибких механизмов оплаты труда, учитывающих рыночную стоимость ИТ-специалистов;
- усиление связи вознаграждения с результатами цифровых проектов;
- развитие нематериальных стимулов (участие в значимых проектах, профессиональное развитие).

Важнейшим направлением является развитие цифровой культуры – формирование ценностей открытости, клиентоцентричности, готовности к изменениям через обучение, популяризацию успешных практик, наставничество.

Практическая значимость исследования заключается в том, что его результаты могут быть использованы организациями при совершенствовании кадровой политики, а также в деятельности федеральных и региональных органов власти при разработке программ цифровой трансформации и развития персонала. Направления дальнейших исследований могут включать разработку конкретных методик оценки цифровых компетенций, анализ эффективности различных моделей обучения и мотивации, изучение зарубежного опыта кадрового обеспечения цифровой трансформации государственного управления.

Использованные источники:

1. Горячев И.В. Ценностные ориентиры государственных гражданских служащих региона в условиях цифровизации государственного управления: из опыта экспресс-диагностики // Цифровые технологии и право. – 2025. – Т. 1, № 4. – С. 180–185.

2. Панова Е.А., Тарасова Е.Ю. Развитие цифровых компетенций и цифровой грамотности государственных служащих в условиях цифровой модернизации государственного управления // Государственное управление. Электронный вестник. – 2025. – № 112. – С. 64–77.

3. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

4. Лебедев Г.И. Направления развития цифровых компетенций государственных гражданских служащих // Социально-гуманитарные знания. – 2024. – № 5. – С. 68–70.

5. Овчинников С.С. Оценка цифровой грамотности государственных служащих // Политика и Общество. – 2022. – № 4. – С. 42–50.

6. Кайсарова В.П., Винокурова М. Профессиональное развитие цифровых компетенций современных государственных служащих:

российский и зарубежный опыт // Государственное управление. Электронный вестник. – 2021. – № 88. – С. 216–232.