

ЦИФРОВАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ГРАЖДАНСКИХ СЛУЖАЩИХ В КОНТЕКСТЕ ВЫЗОВОВ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Татьяна Будаевна Лаврова^а
Михаил Юрьевич Морозов^а
Максим Григорьевич Жовнир^а

EDN: HRRZHS

^а Российская академия народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской Федерации

Аннотация: Статья посвящена вопросам использования технологий ИИ в деятельности государственных гражданских служащих России. Рассмотрены основные направления исследований в этой области, отмечены ключевые предпосылки активного внедрения ИИ в сферу госслужбы, а также ограничения, которые возникают в ходе этого процесса. Одним из ключевых препятствий кажется недостаточная цифровая компетентность госслужащих, а также низкое доверие к инструментам ИИ. В рамках исследования проведен опрос сотрудников кадровых служб органов власти, в ходе которого изучен их опыт использования ИИ в работе, а также их видение ситуации в этой сфере. Сделан вывод о необходимости не только модернизировать техническую составляющую и внедрять новые цифровые решения, включая искусственный интеллект, но и повышать цифровую компетентность государственных и муниципальных служащих. Приоритетной задачей представляется создание специализированных образовательных программ и курсов, направленных на повышение уровня цифровой компетентности, в том числе и в области ИИ.

Ключевые слова: цифровая трансформация, информационная культура, цифровая компетентность, информационная безопасность, цифровые технологии, искусственный интеллект

Дата поступления статьи в редакцию: 1 декабря 2025 года.

DIGITAL COMPETENCE OF CIVIL SERVANTS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION CHALLENGES

RESEARCH ARTICLE

Tatiana B. Lavrova^а
Mikhail Yu. Morozov^а
Maxim G. Zhovnir^а

^а Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Abstract: The article focuses on the usage of AI technologies in the activities of Russian civil servants. The study explores key research areas in this field, emphasizes essential prerequisites for effectively integrating AI into the civil service, and identifies the challenges that may arise during this process. The authors found that insufficient digital literacy among civil servants and low trust in AI tools appear to be key obstacles. A survey of HR staff at government agencies revealed their experiences using AI at work and their opinions on the subject. The results obtained indicate the need to modernize the technical aspects and introduce new digital solutions, including artificial intelligence, in everyday practice. The authors emphasize the need to enhance the digital skills of state and municipal employees. The main task is to develop specialized educational programs and courses that focus on enhancing digital literacy, particularly in the area of AI.

Keywords: digital transformation, information culture, digital competence, information security, digital technologies, artificial intelligence

Received: December 1, 2025.

Введение

Развитие цифровых технологий в государственном управлении характеризуется ускоренной цифровизацией управленческих процессов, повышением требований к их качеству, ускорением информационных обменов и коммуникации. На фоне цифровой трансформации актуализируется проблема готовности самих служащих к результативной деятельности в новых информационно-коммуникативных координатах, а также вопросы повышения информационной безопасности и уровня защищенности в условиях возрастающих вызовов и угроз. Необходимо отметить, что в стратегических документах, которые определяют перспективы социально-экономического развития нашей страны, среди национальных целей развития выделяются задачи обеспечения технологического лидерства¹.

Потенциал применения цифровых технологий и решений охватывает широкий спектр аспектов государственного управления, начиная с автоматизации рутинных процессов и заканчивая принятием управленческих решений. Процессы цифровой трансформации открывают не только новые возможности, но и ставят перед органами публичной власти целый ряд принципиальных задач, направленных на повышение уровня адаптации к быстро меняющимся условиям и внедрение инновационных технологий. В свете этих обстоятельств актуализируется необходимость глубокого анализа текущих тенденций и новых трендов цифровизации, а также оценки уровня готовности государственных органов к внедрению цифровых инноваций и развитию информационной культуры.

В условиях экспоненциального внедрения информационно-коммуникационных технологий наблюдается интенсификация научных исследований в области цифровой культуры, развития цифрового образования, влияния новых технологий на управленческую деятельность. Данные аспекты находят все более широкое отражение как в политической риторике, академическом дискурсе, так и в образовательных практиках. В контексте формирования новой парадигмы социальных отношений возрастает актуальность фундаментального переосмысления таких феноменов, как информация и коммуникация; новое наполнение получают понятия пространства и времени; актуализируются вопросы идентичности, социальной интеграции и статуса в условиях цифровой эпохи, а также поиска новых концептуальных моделей, направленных на эффективное управление сложными социальными

процессами в условиях цифровой трансформации. Особое внимание уделяется проблемам, связанным с трансформацией традиционных социальных институтов под воздействием информационно-коммуникативных технологий, изменением характера взаимодействия индивидов и социальных групп в цифровом пространстве, что является критически важным для понимания процессов, происходящих в современном обществе, и для разработки стратегий адаптации к реалиям цифровой эпохи.

Настоящее исследование посвящено вопросам использования технологий ИИ в деятельности государственных гражданских служащих России. Его актуальность обусловлена возрастающей потребностью в проведении комплексного анализа текущего состояния интеграции искусственного интеллекта в практику государственного управления, а также в идентификации рисков и угроз, оценке влияния и перспективных направлений возможного развития. Процессы цифровизации провоцируют радикальный пересмотр базовых принципов и моделей государственного управления. В условиях экспоненциального роста популярности и распространения интеллектуальных систем внедрение этих технологий сопряжено с рядом значимых ограничений и рисков, включающих этические проблемы, недостаточную готовность инфраструктуры и несоответствие компетенций сотрудников требованиям цифровой трансформации.

Методология и методы исследования

На начальном этапе исследования был использован контент-анализ содержания научных публикаций, фокусирующихся на проблематике интеграции цифровых технологий в управленческие процессы. Исследование литературы призвано оценить уровень готовности государственных гражданских служащих к профессиональной деятельности в условиях цифровой трансформации и связанных с этим вызовов. Результаты этого анализа позволяют выделить следующие ключевые направления исследований:

- во-первых, трансформация коммуникативного пространства органов публичной власти, системы взаимодействия и управленческих механизмов под влиянием развития новых технологий, самой социальной и управленческой действительности;

- во-вторых, готовность кадрового состава к деятельности в условиях новых вызовов, способность применять передовые технологии для качественного решения профессиональных задач;

- в-третьих, развитие системы профессионального развития гражданских служащих, повышение их цифровой компетентности и роль кадровых служб как субъекта кадровой политики в повыше-

1 См., например: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542>

Цифровая эпоха

нии уровня готовности кадрового состава органов власти к деятельности в новых цифровых координатах.

В силу того, что именно кадровая служба органов власти играет ключевую роль в обеспечении профессионального развития как в области планирования, так и организации самого процесса, важным представлялось исследовать мнение сотрудников кадровой службы и их восприятие роли цифровой трансформации, влияния цифровых технологий на кадровые процессы и готовность служащих, а также возможности применения новых решений в управленческой практике и готовность самих сотрудников кадровой службы к внедрению ИИ в свою непосредственную деятельность для решения профессиональных задач. С этой целью был проведен экспертный опрос сотрудников кадровых служб. В исследовании приняли участие 207 респондентов. Подавляющее большинство (97 %) принявших участие в опросе сотрудников кадровых служб имеют высшее образование (2 % служащих имеют несколько высших образований и ученую степень), 21 % респондентов имеют стаж государственной гражданской службы свыше 15 лет, 22 % несут службу более 6 лет, 19 % имеют стаж от 5 до 10 лет, 4 % – еще не имеют большого стажа и состоят на службе до 1 года.

Более детальные данные о факторах и условиях, влияющих на процесс интеграции ИИ в кадровую деятельность государственных органов, о субъективном опыте и восприятии этих тенденций сотрудниками кадровых служб были получены в ходе глубинного интервью. В нем приняло участие 35 респондентов.

Вызовы цифровой трансформации: теоретические аспекты

Сам термин «цифровая трансформация» в настоящее время нельзя отнести к устоявшимся, его содержание по-прежнему наполняется различными смыслами [Reis, Amorim, Melão, Matos, 2018. Р. 412; Буров, Петров, Шклярчук, Шаров, 2018. С. 8; Gray, Rumpfe, 2017]. В исследованиях особое внимание уделено изменению «взаимосвязи между знаниями, обществом и технологиями под влиянием цифровой трансформации» [Marges, 2017. Р. 15]. В современном научном дискурсе современность характеризуется все чаще сквозь призму рисков, непредсказуемости, глобальных вызовов системным институтам, в том числе и органам государственного управления. В условиях глобальной социокультурной трансформации и цивилизационных сдвигов наблюдается формирование принципиально иных форм социального взаимодействия, возникновение новых моделей поведения и деятельности,

радикально отличающихся от доминировавших ранее. Цифровая трансформация привела к появлению принципиально иных форм использования информации в управлении: «Проблема в самом общем виде состоит как раз в систематическом и, кажется, нарастающем отставании рефлексии и осмысления происходящего от стремительно умножающихся инструментальных возможностей» [Рац, Котельников, 2014. С. 162].

Необходимо отметить, что качество государственного управления, как системы в целом, так и на каждом из этапов, во многом определяется оперативным обеспечением объективной и достоверной информацией, необходимой для принятия управленческих решений (см., например: [Нисневич, 2003. С. 95]). Как справедливо отмечается в докладе «Государство как платформа: люди и технологии» 2019 года, «государство в отношении технологий оказывается в двух ролях. С одной стороны, оно выступает как регулятор, который призван способствовать развитию новых технологий, одновременно как встраивая их в сложившуюся систему защиты и обеспечения прав граждан, так и оказываясь перед необходимостью думать о новой системе гарантий для граждан. С другой стороны, государство выступает в роли крупнейшего владельца и оператора данных, а также потребителя новых технологий для изменения публичного сектора экономики и своих собственных структур – прежде всего, органов исполнительной власти»².

Вместе с тем, рассматривая вопросы цифровой трансформации (особенно в контексте повышения качества управления органов публичной власти), необходимо акцентировать внимание на изменении характера взаимодействия в новых информационно-коммуникативных координатах. «Одним из факторов цифровизации современной общественной жизни является уровень цифровой грамотности населения, под которой понимается базовый набор знаний, навыков и установок, которые позволяют человеку эффективно решать повседневные задачи в цифровой среде» [Шарков, Назарова, Жуков, 2020. С. 53–54]. В условиях «новой нормальности» в центре внимания ученых находятся такие концепты, как информация и коммуникация, идентичность и идентификация, информационные риски, которые связываются «с созданием, передачей, хранением и использованием информации с помощью электронных носителей и иных средств связи» [Мишель, 2007. С. 65]. «Наблюдаемый и активно реализуемый в последние несколько лет массовый переход на сетевые и так называемые “облачные технологии” усугубляет

2 Государство как платформа: люди и технологии. <https://files.data-economy.ru/Docs/GovPlatform2019.pdf>

эту дистанцию и увеличивает не только инновационную, пространственную и технологическую, но и когнитивную дистанцию между поколениями не только в рамках семейных и межличностных коммуникаций, но и в масштабах производственных, отраслевых и институциональных взаимодействий» [Шарков, Назарова, Жуков, 2020. С. 56–57]. Беспрецедентное проникновение цифровых технологий во все без исключения сферы человеческой жизнедеятельности актуализирует исследование аспектов, связанных с формированием и развитием информационной культуры, безопасности и экологичности информационного взаимодействия, а также вопросов идентичности и готовности к вызовам новой цифровой эпохи, но именно аспекты, связанные с социокультурными изменениями, по-прежнему остаются недостаточно проработанными. В современных условиях «...нарождаются новые лики грядущей информационной цивилизации: новый тип социальной реальности, новый тип культуры и новый тип человека... Человек, таким образом, оказывается опутанным сетью транспортных и телекоммуникационных связей, социальных сетей, погруженным в мощный информационный поток и включенным во многие дискурсивные поля, что в значительной степени затрудняет процессы сохранения собственной субъективности и аутентичности. Для того, чтобы самосохраниться, не растерять себя на виртуальных просторах глобального информационного пространства, он вынужден постоянно самоидентифицироваться» [Соловьева, 2022. С. 77].

В последнее время фокус исследовательского интереса смещается в область цифровой грамотности и компетентности, которые рассматриваются как основа эффективного взаимодействия в условиях цифровой трансформации. Ряд исследователей отмечает, что информационно-коммуникативная компетентность представляет собой «сложное личностное образование, включающее в себя совокупность знаний о медиа, умений и навыков практического их применения, опыт использования медиа в различных сферах деятельности..., качества личности, характеризующие человека, такие как: познавательная активность, критическое мышление, творческое мышление, коммуникативность, рефлексия, а также положительная мотивация и ценностно-смысловые представления (отношения) о деятельности по использованию медиа» [Мулдашев, 2020. С. 592]. При этом отмечается «способность индивида уверенно, эффективно, критично и безопасно выбирать и применять инфокоммуникационные технологии в разных сферах жизнедеятельности (информационная среда, коммуникации, потребление, техносфера), его готовность к такой

деятельности» [Солдатов, Рассказова, 2014. С. 27]. По нашему мнению, необходимо различать понятия «цифровая грамотность» и «цифровая компетентность». Последнее объединяет в себе не только умения, необходимые для безопасного использования технологий, в том числе в сети Интернет, но и характеризуется в первую очередь готовностью их применять.

Внедрение ИИ в сферу госуправления: ключевые проблемы

Термины «цифровая экономика», «цифровое общество», «цифровизация» возникли вслед за понятием «искусственный интеллект», их появление обусловлено беспрецедентно интенсивным развитием информационно-коммуникационных технологий. В последние десятилетия термины «информационное общество», «цифровая революция» и «цифровая трансформация» все чаще выступают в качестве ключевых концептов для характеристики современного этапа развития социума, в контексте исследования фундаментальных изменений, происходящих в системе социальных отношений под воздействием информационных и коммуникационных технологий. Цифровая трансформация, становление новой социальной реальности актуализируют необходимость формирования адекватного ответа со стороны институтов власти, определения оптимальных параметров, способствующих устойчивому развитию системы публичного управления как динамичной социально-коммуникативной системы.

Внедрение искусственного интеллекта в систему государственного управления Российской Федерации в целом представляет собой сложный, многофакторный процесс, требующий системного научного осмысления. Ретроспективный анализ свидетельствует о поэтапном характере интеграции ИИ-технологий в российскую систему государственного управления. На начальном этапе (2000–2010 годы) наблюдалось фрагментарное применение относительно простых алгоритмов машинного обучения, включая методы классификации и регрессионного анализа. Однако в последующем десятилетии произошла качественная трансформация технологической базы, обусловленная появлением технологии глубокого обучения (deep learning), усовершенствованных архитектур нейронных сетей и методов обработки больших данных. Это позволило перейти от автоматизации отдельных операций к созданию комплексных аналитических систем, способных осуществлять прогностическое моделирование социально-экономических процессов. Необходимо отметить, что развивающийся ры-

Цифровая эпоха

нок IT-решений на основе использования технологий искусственного интеллекта демонстрирует достаточно широкий спектр возможных (а порой даже ранее не прогнозируемых) вариантов применения.

Современный этап имплементации ИИ в сферу государственного управления характеризуется формированием трех ключевых направлений развития: оптимизация административных процессов через внедрение интеллектуальных систем обработки документооборота и принятия управленческих решений; обеспечение кибербезопасности с применением предиктивных алгоритмов обнаружения угроз; персонализация государственных и муниципальных услуг, формирование оптимального клиентского пути на основе анализа поведенческих паттернов и потребностей не только граждан, но и госслужащих, а также артикуляция проблемы для лиц, принимающих решение по существу пользовательского запроса. Особого внимания заслуживают институциональные аспекты интеграции ИИ. Наблюдается устойчивая тенденция к формированию нормативно-правовой базы, регулирующей вопросы защиты персональных данных при использовании ИИ-систем, обеспечения прозрачности и объяснимости алгоритмов, предотвращения дискриминационных эффектов автоматизированных решений и др. Процесс интеграции ИИ в систему государственного управления России приобретает системный характер, трансформируя традиционные управленческие практики. Успешная реализация этого процесса требует сбалансированного сочетания технологических инноваций, организационных изменений не только правового регулирования, но и развития информационной культуры, достаточного уровня цифровой компетентности всех субъектов управления, что в совокупности способно обеспечить результативность и эффективность государственного управления в условиях цифровой трансформации.

Цифровая трансформация государственного управления, подкрепленная внедрением ИИ, стала глобальным трендом, сочетающим технологический прогресс с комплексом правовых, этических и социальных вызовов. Как показывают работы последних лет, дискуссия о пределах этого процесса выходит за рамки технологической целесообразности, затрагивая вопросы легитимности (например, в случае делегирования решений искусственному интеллекту в социально чувствительных сферах) и гуманитарных последствий (снижение эмпатии в коммуникациях). При этом международный опыт демонстрирует как успешные кейсы, так и противоречивые практические результаты, требующие критического осмысления.

Современный этап научного осмысления роли ИИ в государственном управлении характеризуется переходом от футуристических прогнозов к строгому анализу реальных эффектов внедрения. Если ранние работы (например, исследования 2010-х годов в русле «цифрового правительства») делали акцент на успешной реализации технологического потенциала (снижение бюрократии, рост скорости принятия решений), то современные публикации смещают фокус на институциональные, социокультурные и социотехнические аспекты. Это отражает эволюцию самой практики: от пилотных проектов (чат-боты, автоматизация отдельных административных процессов) до системных решений (алгоритмическое управление социальными программами, предиктивная аналитика).

Контент-анализ научных публикаций позволяет выявить три доминирующих подхода в исследованиях: большинство работ носят технократический характер (оцениваются результаты применения конкретных технологий), около четверти – критический и совсем незначительное количество исследований – гибридный, комплексный. Такой дисбаланс свидетельствует о методологическом разрыве: большинство эмпирических исследований фокусируются на микроуровне, на оценке отдельных сервисов, тогда как макроанализ, влияние на институты власти и развития остаются недостаточно осмысленными.

В последнее время цифровизация государственного управления вынуждает все активнее имплементировать технологии искусственного интеллекта, что свидетельствует об устойчивой тенденции перехода от традиционных административных моделей к более гибким, обладающим высокой степенью технологической насыщенности. Такие формы управления демонстрируют высокую адаптивность к динамично изменяющимся условиям внешней среды. Технологическая насыщенность управленческих моделей выражается в применении комплексных систем поддержки принятия решений, основанных на анализе больших данных, и использовании методов искусственного интеллекта. Среди очевидных плюсов такого подхода обычно выделяют тот факт, что ИИ способствует автоматизации рутинных процессов, снижению издержек и высвобождению человеческих ресурсов для выполнения более сложных аналитических задач. Существенным преимуществом становится также ускорение процессов анализа данных, что позволяет оперативнее принимать решения на различных уровнях управления. Следует отметить, что высокая степень технологической насыщенности требует от управленческого персонала не только глубоких знаний в области информационных тех-

нологий, но и навыков стратегического мышления, а также способности к инновационному подходу в решении управленческих задач.

Как подчеркивает А.С. Брычев, «применение ИИ в государственном секторе не обходится без проблем и вызовов, которые включают юридические, этические и социальные аспекты» [Брычев, 2024]. Внедрение искусственного интеллекта в сферу государственного управления требует не только технологической готовности, но и системной трансформации институциональной среды. Она включает правовое регулирование, кадровую подготовку, создание инфраструктуры данных и формирование устойчивых организационных механизмов принятия решений. Именно поэтому одним из ключевых направлений исследований становится оценка готовности самих служащих к внедрению ИИ. Так, Р.С. Ступин в своей работе предлагает использовать индекс готовности к внедрению искусственного интеллекта как интегральный показатель, отражающий комплексную оценку правовой, информационно-технологической, кадровой и пользовательской составляющих в контексте отраслевого государственного управления [Ступин, 2024. С. 163]. Такой индекс может стать инструментом не только мониторинга текущей ситуации, но и поддержки принятия решений по внедрению ИИ в конкретные сектора, отрасли, структуры. Вместе с тем только при наличии соответствующего человеческого капитала и институциональной экспертизы возможно эффективное и этичное использование ИИ в регулирующей деятельности.

Опыт цифровой трансформации государственного управления на основе ИИ обуславливает необходимость сбалансированной комбинации нормативных инициатив, инвестиционных программ, образовательных усилий и создания инфраструктурных условий. Исследователи подчеркивают, что разработка и внедрение систем искусственного интеллекта должны изначально строиться на доверии, однако доверие не возникает само по себе: оно требует прозрачности, определенности, объяснимости и устойчивых механизмов взаимодействия и обратной связи [Горман, 2024. С. 58; Купрейченко, 2012].

Несмотря на возрастающий интерес к вопросам влияния цифровых технологий, такие ключевые понятия, как «коммуникативная цифровая компетентность», «цифровая грамотность», характеризуются высокой степенью полисемантичности [Валеева, Самойлова, 2006. С. 295]. Кроме того, многие исследователи уверены, что «на современном этапе информационного развития общества компетентность в области работы с информацией не должна и

не может замыкаться на традиционных средствах, какими являлись печатные издания, а должна расширяться за счет подключения современных электронных ресурсов» [Евстигнеев, 2014].

Цифровая компетентность рассматривается не только как «сумма общепользовательских и профессиональных знаний и умений, которые представлены в различных моделях ИКТ-компетентности, информационной компетентности», но и как «установка на эффективную деятельность и личное отношение к ней» [Солдатова, Рассказова, 2014. С. 27].

Перспективы внедрения ИИ в сферу государственного управления: мнение экспертов кадровых служб

Сходные тенденции отмечали в ходе опроса, проведенного в рамках этого исследования, и сотрудники кадровых служб. Необходимо отметить, что вне зависимости от вида и стажа государственной гражданской службы большинство респондентов имеет лишь общее представление об ИИ, при этом опыт применения данной технологии незначительный либо отсутствует вовсе (**рисунок 1**).

При оценке уровня готовности к практическому применению ИИ наблюдается еще более противоречивая картина. Значительная часть респондентов оценивала степень готовности либо как высокую, либо, напротив, как низкую (**рисунок 2**). Подавляющее большинство респондентов абсолютно уверены, что на их месте работы отсутствует опыт успешного применения ИИ.

Участники опроса отдельно отмечали, что при внедрении ИИ важно акцентировать внимание на снижении возможных угроз. Респонденты также указывали, что при внедрении ИИ видят больше рисков, чем возможностей. Респонденты по степени значимости выделяли следующие проблемы: ошибки при принятии важных решений, утечка и компрометация данных, непредсказуемость поведения ИИ (что в очередной раз подтверждает тезис о недостаточном уровне доверия). Среди барьеров и сдерживающих факторов участники опроса отмечали недостаточный уровень компетентности в данной сфере, отсутствие необходимых для внедрения ресурсов и необходимость значительных затрат на внедрение ИИ, непрозрачность правовых и этических аспектов.

Несмотря на достаточно настороженное отношение к применению ИИ в решении профессиональных задач, респонденты отмечали, что (наряду с сокращением временных затрат, нагрузки на служащих и возможностью перераспределить ресурсы) применение ИИ может способствовать повышению эффективности выполнения таких функций, как поиск информации, распознавание и ана-

Цифровая эпоха

Рисунок 1. Оценка респондентами уровня своей осведомленности об ИИ

Figure 1. Respondents' assessment of their level of AI awareness

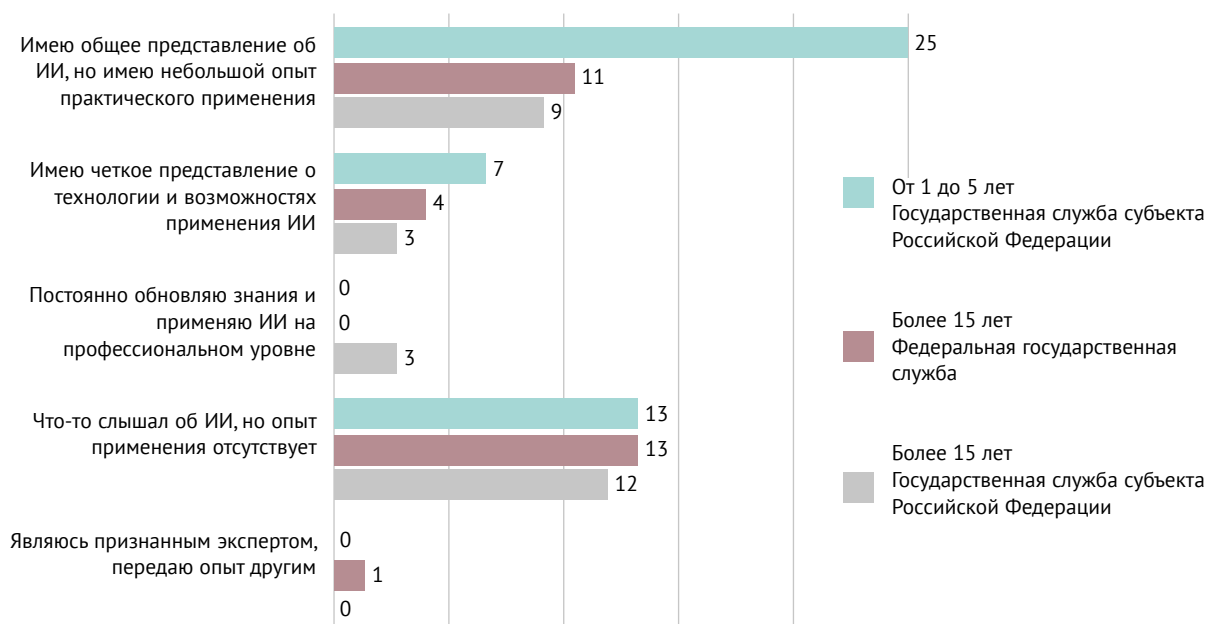


Рисунок 2. Оценка респондентами готовности использовать ИИ при решении профессиональных задач

Figure 2. Respondents' assessment of their readiness to apply AI to work-related tasks



лиз данных, прогнозирование и моделирование (рисунок 3). Важно отметить и возрастающую в восприятии респондентов роль ИИ в профессиональном развитии государственных служащих, так как участвовавшие в опросе сотрудники кадровых служб (как федеральных, так и региональных органов власти) отмечали возможности применения ИИ для обучения и саморазвития.

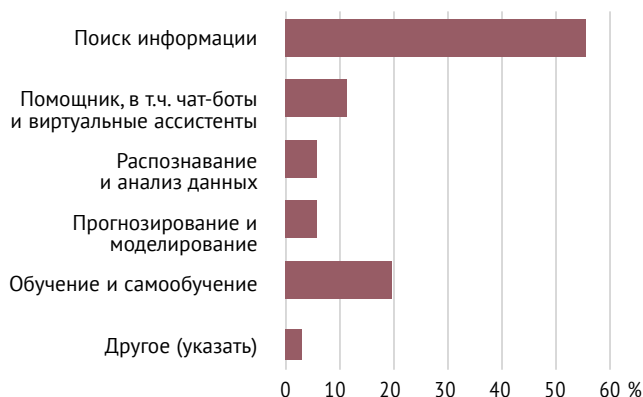
Среди направлений кадровой работы на государственной гражданской службе, где уже сейчас возможно применение ИИ, и сфер, где сами сотрудники кадровых служб готовы уже сегодня применять данную технологию, участники опроса выделяли в первую очередь кадровую аналитику, профессиональное развитие служащих и кадровое планирование (рисунок 4).

Результаты опросов корреспондируют с результатами глубинного интервью. Сотрудники кадровых служб в ходе этих интервью отмечали, что использование искусственного интеллекта в сфере HR представляет собой складывающийся тренд, который рассматривается как осознанная объективная необходимость в контексте повышения эффективности проводимой кадровой политики и трансформации кадровой работы в органах власти, связанной с реинжинирингом рутинных кадровых процессов, возможностями перераспределения управленческих усилий в область решения стратегических вопросов. Вместе с тем в профессиональной среде четко фиксируется амбивалентное отношение к использованию ИИ в управленческой практике. Сотрудники кадровых служб отмечают, что цифровизация и искусствен-

Рисунок 3. Возможности и преимущества использования ИИ

Figure 3. Opportunities and advantages of using AI

Наиболее важные функции ИИ



Основные преимущества использования ИИ

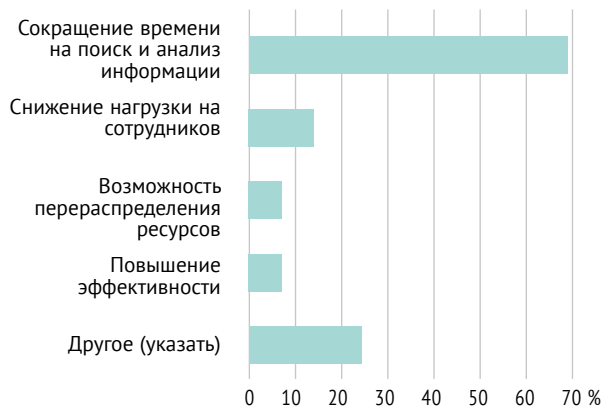


Рисунок 4. Направления кадровой работы, где уже сейчас возможно использование ИИ

Figure 4. HR-related tasks where AI is already applicable

В рамках каких направлений кадровой работы на государственной гражданской службе, по Вашему мнению, можно использовать ИИ уже сейчас?



ный интеллект существенным образом влияют на оптимальное использование ресурсов, особенно в части снижения нагрузки на кадровиков, связанной с выполнением рутинных, стандартных процессов, не требующих выработки новых алгоритмов и нестандартных решений. Так, респонденты подчеркивали, что «...конечно, их нужно внедрять для того, чтобы ускорять просто процессы и отвечать требованиям времени»; «...наше кадровое подразделение считает, что это необходимость, потому что объемы рутинных процессов занимают больше 50 % основной деятельности по кадровому направлению, поэтому, естественно, никакая это не дань моде, это объективно необходимо».

По мнению респондентов, многие кадровые задачи могут успешно решаться с помощью ИИ. Так, в частности, участники опроса упоминали возможность оптимизации системы внутренних коммуникаций, подготовки текстов и визуализации информационных, справочных и обучающих материалов, размещаемых на внутреннем портале, образовательном портале, в других коммуникационных каналах. Указывалась и возможность использования ИИ для выполнения стандартизированных трудовых функций. Респонденты отмечали активное применение ИИ в бизнес-структурах, в аналитике. Эти инструменты подходят для быстрой обработки большого массива данных, например, в процессе первичного отбора / подбора кандидатов на основе сопоставления резюме и требований к конкретной должности, при формировании цифровых профилей и выработке рекомендаций в области профессионального и карьерного развития. Респонденты подчеркивали, что в бизнес-среде внедрение инновационных технологий и цифровых решений традиционно развивается более динамично, нежели в органах публичной власти, что, с одной стороны, обусловлено более жесткими условиями деятельности бизнес-структур, с другой – особенностями работы органов публичной власти, сопряженной с дополнительными требованиями к обеспечению безопасности взаимодействия и уровню информационной защищенности. В рамках интервью опрошенными подчеркивались высокие риски применения ИИ без надлежащего контроля, необходимость создания специальных условий, исключающих возможность ИИ самостоятельно принимать решения и реагировать на события.

По мнению респондентов, среди условий, необходимых для перехода от осознания необходимости к реальному использованию ИИ в управленческих практиках, можно выделить формирование доказательной базы, свидетельствующей о четкой корреляции роста результативности / эффективности и производительности деятельности с

Цифровая эпоха

внедрением технологий ИИ. Например, респондентами отмечалось, что там, где ведомства работают с ЕИСУКС (Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы РФ), интеграция с другими процедурами в этом случае тоже позволит искусственному интеллекту добиться большей результативности.

Ключевую роль в широкоформатном внедрении новых технологий играет, по мнению экспертов, именно целенаправленная организация обучения с учетом особенностей взрослой аудитории и опорой на опыт и реальные кейсы. Важными, как считают респонденты, представляются, с одной стороны, разработка просветительских образовательных продуктов, скорее нацеленных на популяризацию ИИ, с другой – образовательных программ, направленных на более детальное овладение новыми инструментами, ориентированными на профессиональные задачи с учетом потребностей различных целевых групп. Так, в процессе интервью участниками отмечалась необходимость разбора реальных кейсов и практики применения ИИ: «Когда люди будут видеть реальные эффективные кейсы применения ИИ, им будет легче поверить в инструмент». Обучение выделялось в качестве одного из значимых элементов в повышении цифровой компетентности в целом и качественного применения инструментов ИИ в решении профессиональных задач. В интервью опрошенные отмечали, что «сотрудник, который будет использовать данный продукт в своей деятельности, должен обладать какими-то элементарными навыками знания IT-продуктов. То есть это прохождение какого-то специализированного обучения в рамках ДПО или каких-то других программ». В целом большое внимание обращается на мотивацию сотрудников. Большинство респондентов единодушно подчеркивали, что недостаточная вовлеченность сотрудников может стать значимым барьером к успешной реализации технологий ИИ и внедрению цифровых решений в сфере их профессиональной деятельности. Эксперты указывали, что до тех пор, пока конечные пользователи (включая руководителей кадровых служб органов публичной власти и рядовых сотрудников) не осознают явных преимуществ и выгод от внедрения новых технологических решений и программных продуктов, существует высокая вероятность их сопротивления инновациям. Только при условии получения реального опыта и эффекта от практического применения новых инструментов (к примеру, сокращение временных затрат и повышение эффективности при выполнении рутинных задач) возможно формирование позитивного отношения к нововведениям.

Критически значимым, по мнению респондентов, является наличие искреннего интереса и активного участия со стороны как кадровых служб, так и непосредственных руководителей, которые должны демонстрировать свою приверженность и последовательность при внедрении цифровых решений. Только при условии комплексного вовлечения всех заинтересованных сторон можно рассчитывать на достижение устойчивого и долгосрочного эффекта от внедрения ИИ. «Отсутствие вовлеченности может стать серьезным препятствием», – считает один из участников опроса; его мнение разделяют и другие респонденты. «Пока адресат или субъект, которому адресована какая-то технология или решение, не поймет, что это действительно ему выгодно, что это полезно, что это реально облегчает жизнь, пока конкретный кадровик в конкретном госоргане, не пощупав эту программку или этот подход, не поймет: да, действительно, это облегчает в первую очередь и уменьшает временные затраты, – ну не полетит. Если действительно освободится время для каких-то процедур, которые требуют более интеллектуального такого труда, все заработает. Все с радостью скажут: “Отлично, внедряем”», – заявил другой кадровик. По мнению респондентов, именно вовлеченность руководства является важной составляющей при внедрении изменений: «Зачастую они эффективнее, если вводятся сверху». Опрошенные уверены, что «наличие государственной воли, наличие документов, подписывающих разработку чего-то конкретного при выделении соответствующих средств и ресурсов, то есть фактически благоприятная реализация государственной политики» позволит успешно внедрять технологии ИИ.

В контексте развития цифровых компетенций государственных служащих и повышения уровня их готовности к внедрению и применению технологий ИИ при решении профессиональных задач представляется целесообразным на основе комплексного анализа существующих образовательных программ предложить модульные программы, направленные на развитие информационной культуры и цифровой компетентности. Национальный центр развития искусственного интеллекта при Правительстве Российской Федерации (НЦРИИ) в рамках мониторинга рынка образовательных онлайн-программ в области ИИ (дополнительное обследование), проведенного во II квартале 2024 года, выявил ряд ключевых аспектов, требующих особого внимания и дальнейшей проработки.

Во-первых, существует необходимость обучения управленцев высшего уровня стратегическим аспектам использования ИИ, включая оценку по-

тенциальных рисков и возможностей, связанных с его внедрением. Это позволит обеспечить принятие обоснованных решений на уровне руководства и будет способствовать развитию культуры инноваций в государственных органах. Кроме того, важно уделить внимание вопросам этики и нормативно-правового регулирования ИИ, чтобы гарантировать ответственное и осознанное использование этих технологий.

Во-вторых, необходимо усилить взаимодействие органов публичной власти с ведущими образовательными учреждениями для разработки специализированных образовательных программ, ориентированных на задачи развития государственного и муниципального управления. Эти программы должны охватывать не только теоретические аспекты ИИ, но и его практическое применение в различных управленческих процессах. Такой подход позволит сформировать у государственных гражданских служащих комплексное понимание возможностей и ограничений ИИ, а также обеспечить его интеграцию в существующие системы управления. Разработка соответствующих программ должна опираться на системный, личностно ориентированный, деятельностный и андрагогический подходы.

В-третьих, для обеспечения гибкости и доступности образовательных программ необходимо обеспечить их модульный характер, включая онлайн- и офлайн-форматы, что позволит адаптировать образовательные программы к индивидуальным потребностям и возможностям служащих, а также повысить их мотивацию к профессиональному развитию.

В-четвертых, важным направлением является разработка отраслевых семинаров и практико-ориентированных курсов, нацеленных на использование конкретных технологий ИИ, применяемых для решения определенных профессиональных задач. Так, в конце мая 2025 года на Едином ресурсе госслужбы был размещен образовательный курс, предназначенный для профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации. Системный подход к повышению уровня цифровой компетентности чиновников позволит им не только оперативно повышать свою квалификацию в соответствии с последними достижениями в области ИИ, но и обеспечить непрерывность личностно-профессионального развития, способствовать более динамичному внедрению и практическому применению полученных знаний и навыков в профессиональной сфере. В условиях динамичного развития технологий ИИ крайне важно обеспечить единое понимание перспектив использования ИИ в государственном и муниципальном

управлении. Также целесообразно тиражировать успешный опыт отечественных ИИ-решений, обеспечив детальное описание и характеристики применимости для целей публичного управления как на федеральном, региональном, так и муниципальном уровне.

Заключение

Формирование новых моделей взаимодействия в системе государственного и муниципального управления в цифровой реальности, раскрытие потенциала цифровых решений в управлении являются ключевыми факторами устойчивого социально-экономического развития страны. Необходимо не только модернизировать техническую составляющую и внедрять новые цифровые решения, включая искусственный интеллект, но и повышать цифровую компетентность государственных и муниципальных служащих. В связи с этим эффективная государственная политика должна быть основана на комплексном человекомерном подходе, направленном на развитие системы профессионального образования в области цифровых технологий и повышение уровня информационной культуры.

Создание специализированных образовательных программ и курсов, направленных на повышение уровня цифровой компетентности, в том числе и в области ИИ, представляется приоритетной задачей. Это позволит сформировать компетентный кадровый потенциал, способный эффективно интегрировать и использовать передовые ИИ-технологии на практике. Таким образом, интеграция ИИ в кадровые процессы требует не только технологического подхода, но и методологически обоснованного анализа существующих практик, разработки инновационных стратегий и реализации образовательных инициатив, направленных на повышение компетентности государственных гражданских и муниципальных служащих в области искусственного интеллекта.

В условиях стремительной цифровой трансформации и внедрения передовых технологий, несмотря на общий оптимизм относительно перспектив искусственного интеллекта (ИИ), наблюдается значительная дифференциация в уровне готовности как служащих, так и руководителей кадровых служб органов публичной власти к комплексной интеграции ИИ-решений в стратегическую парадигму кадровой политики в органах публичной власти. Несмотря на то, что отдельные случаи успешного применения ИИ в кадровой сфере органов публичной власти уже зафиксированы, подход к интеграции этих технологий в управление кадровыми процессами остается недостаточно проработанным. Одним из ключевых аспектов, требующих детального

Цифровая эпоха

анализа, является необходимость профессиональной подготовки специалистов в области ИИ, включая как фундаментальные аспекты, так и их прикладное применение. Этот процесс предполагает не только освоение базовых компетенций в работе

с ИИ, но и глубокое понимание его потенциала для повышения эффективности кадровых процессов и, как следствие, результативности деятельности всей системы публичного управления.

Литература

- Брычев А.С. Применение искусственного интеллекта в органах государственной власти: вызовы и перспективы. *Вестник Евразийской науки*. 2024. Т. 16. № 56. Номер статьи: 11. EDN: FCWPSM
- Буров В.В., Петров М.В., Шклярук М.С., Шаров А.В. «Государство-как-платформа»: подход к реализации высокотехнологичной системы государственного управления. *Государственная служба*. 2018. Т. 20. № 3 (113). С. 6–17. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2018-20-3-6-17>. EDN: UUUADQ
- Валеева Н.Ш., Самойлова Н.И. Информационная компетенция как основа профессиональной компетентности современного инженера. *Вестник Казанского технологического университета*. 2006. № 2. С. 295–300. EDN: HUWPRX
- Горман А.В.В. Этапы формирования концепции доверенного искусственного интеллекта. *Ценности и смыслы*. 2024. № 2 (90). С. 54–63. <https://doi.org/10.24412/2071-6427-2024-2-54-63>. EDN: GCGYIF
- Евстигнеев М.Н. Этапы развития терминологического аппарата в области информатизации образования. *Вопросы методики преподавания в вузе*. 2014. № 3 (17). С. 198–211. EDN: TBHCIIH
- Купрейченко А.Б. Доверие и недоверие технике и социотехническим системам: основание методического подхода // Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики / Под ред. В.А. Бодрова, А.Л. Журавлева. Вып. 4. М.: Институт психологии РАН, 2012. С. 331–350. EDN: STVIKX
- Мишель М. Управление информационными рисками. *Финансовый директор*. 2007. № 9. С. 64–68.
- Мулдашев Р.М. Сущность и компонентный состав медиакомпетентности будущего педагога. *Вопросы журналистики, педагогики, языкознания*. 2020. Т. 39. № 4. С. 590–599. <https://doi.org/10.18413/2712-7451-2020-39-4-590-599>. EDN: YCKBXV
- Нисневич Ю.А. Информационная политика государства и ее роль в деятельности PR-служб // Управление общественными отношениями / Под общ. ред. В.С. Комаровского. М.: Издательство РАГС, 2003. С. 89–106.
- Рац М.В., Котельников С.И. Власть или управление? *Политическая концептология: журнал метадисциплинарных исследований*. 2014. № 1. С. 156–209. EDN: SBLOVT
- Солдатова Г.У., Рассказова Е.И. Психологические модели цифровой компетентности российских подростков и родителей. *Национальный психологический журнал*. 2014. № 2 (14). С. 25–31. <https://doi.org/10.11621/npj.2014.0204>. EDN: TPUWJJ
- Соловьева Л.Н. Идентичность в условиях цифровой трансформации: теоретико-методологический фокус. *Общество: философия, история, культура*. 2022. № 11 (103). С. 76–81. <https://doi.org/10.24158/fik.2022.11.12>. EDN: NKNPZC
- Ступин Р.С. Индекс готовности к внедрению искусственного интеллекта в отраслевое государственное управление: опыт Российской Федерации. *Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление*. 2024. Т. 11. № 1. С. 157–172. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2024-11-1-157-172>. EDN: WRCJQP
- Шарков Ф.И., Назарова Е.А., Жуков А.В. Цифровая грамотность населения и сетевые коммуникации: социологическое измерение. *Коммуникология*. 2020. Т. 8. № 3. С. 52–62. <https://doi.org/10.21453/2311-3065-2020-8-3-52-62>. EDN: NIKOXB
- Gray J., Rumpe B. Models for the digital transformation. *Software & Systems Modeling*. 2017. Vol. 16. Issue 2. P. 307–308. <https://doi.org/10.1007/s10270-017-0596-7>. In English
- Marres N. Digital sociology. The reinvention of social research. Cambridge; Malden: Polity, 2017. In English
- Reis J., Amorim M., Melão N., Matos P. Digital transformation: a literature review and guidelines for future research // Trends and advances in information systems and technologies (The 2018 World Conference on Information Systems and Technologies) / Edited by Á. Rocha, H. Adeli, L.P. Reis, S. Costanzo. Cham: Springer Nature, 2018. P. 411–421. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41. In English

References

- Brycheev A.S. Application of artificial intelligence in government bodies: challenges and prospects. *Vestnik Yevraziyskoy nauki*. 2024. Vol. 16. No. 56. Article No. 11. EDN: FCWPSM. In Russian
- Burov V.V., Petrov M.V., Shklyaruk M.S., Sharov A.V. State-as-platform: an approach to implementing a high-tech public administration system. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2018. Vol. 20. No. 3 (113). P. 6–17. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2018-20-3-6-17>. EDN: UUUADQ. In Russian
- Evstigneev M.N. Stages of conceptual content development in the field of education informatization. *Voprosy metodiki prepodavaniya v vuze*. 2014. No. 3 (17). P. 198–211. EDN: TBHCIIH. In Russian
- Gorman A.V.V. Trust towards AI: the stages of the problem definition. *Tsennosti i smysly*. 2024. No. 2 (90). P. 54–63. <https://doi.org/10.24412/2071-6427-2024-2-54-63>. EDN: GCGYIF. In Russian
- Kupreychenko A.B. Trust and distrust in technology and sociotechnical systems: justification of the methodological approach // Current issues in labor psychology, engineering psychology, and ergonomics / Ed. by V.A. Bodrov, A.L. Zhuravlev. Issue 4. Moscow: Institut psikhologii RAN, 2012. P. 331–350. EDN: STVIKX. In Russian
- Michel M. Information risk management. *Finansovyy direktor*. 2007. No. 9. P. 64–68. In Russian
- Muldashev R.M. The essence and component composition of the future teacher's media competence. *Voprosy zhurnalistiki, pedagogiki, yazykoznaniya*. 2020. Vol. 39. No. 4. P. 590–599. <https://doi.org/10.18413/2712-7451-2020-39-4-590-599>. EDN: YCKBXV. In Russian
- Nisnevich Yu.A. Information policy of the state and its role in the activities of PR services // Public relations management / Ed. by V.S. Komarovskiy. Moscow: Izdatelstvo RAGS, 2003. P. 89–106. In Russian
- Rats M.V., Kotelnikov S.I. Power or governance? *Politicheskaya kontseptologiya: zhurnal metadistsiplinarnykh issledovaniy*. 2014. No. 1. P. 156–209. EDN: SBLOVT. In Russian
- Sharkov F.I., Nazarova E.A., Zhukov A.V. Digital literacy and network communications: a sociological dimension. *Kommunikologiya*. 2020. Vol. 8. No. 3. P. 52–62. <https://doi.org/10.21453/2311-3065-2020-8-3-52-62>. EDN: NIKOXB. In Russian
- Soldatova G.U., Rasskazova E.I. Psychological models of digital competence in Russian adolescents and parents. *Natsionalnyy psikhologicheskiy zhurnal*. 2014. No. 2 (14). P. 25–31. <https://doi.org/10.11621/npj.2014.0204>. EDN: TPUWJJ. In Russian

Solovieva L.N. Identity in digital transformation: theoretical and methodological focus. *Obshchestvo: filosofiya, istoriya, kultura*. 2022. No. 11 (103). P. 76–81. <https://doi.org/10.24158/fik.2022.11.12>. EDN: NKNPZC. In Russian

Stupin R.S. AI Readiness level in public administration: case of the Russian Federation. *Vestnik Rossiyskogo universiteta družby naro-*

dov. Seriya: Gosudarstvennoye i munitsipalnoye upravleniye. 2024. Vol. 11. No. 1. P. 157–172. In Russian

Valeeva N.Sh., Samoylova N.I. Information competence as the basis of the professional competence of a modern engineer. *Vestnik Kazanskogo tekhnologicheskogo universiteta*. 2006. No. 2. P. 295–300. EDN: HUWPRX. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:

Татьяна Будаевна Лаврова, кандидат экономических наук, заместитель директора Высшей школы государственного управления

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: lavrova-tb@ranepa.ru

<https://orcid.org/0000-0002-3733-3234>

Михаил Юрьевич Морозов, директор Экспертно-аналитического центра государственной и муниципальной службы Высшей школы государственного управления

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: morozov-my@ranepa.ru

<https://orcid.org/0000-0003-4438-5750>

Максим Григорьевич Жовнир, начальник отдела разработки ИТ-систем Центра «Цифровая школа госуправления» Дирекции методологии и технологий образования Высшей школы государственного управления

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Российская Федерация, 119571, Москва, проспект Вернадского, 82). E-mail: zhovnir-mg@ranepa.ru

Для цитирования: Лаврова Т.Б., Морозов М.Ю., Жовнир М.Г. Цифровая компетентность государственных гражданских служащих в контексте вызовов цифровой трансформации. *Государственная служба*. 2025. № 6. С. 36–47.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS:

Tatiana B. Lavrova, Candidate of Sci. (Economics), Deputy Director of the Higher School of Public Administration Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: lavrova-tb@ranepa.ru

<https://orcid.org/0000-0002-3733-3234>

Mikhail Yu. Morozov, Director of the Expert and Analytical Center for State and Municipal Service of the Higher School of Public Administration

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: morozov-my@ranepa.ru

<https://orcid.org/0000-0003-4438-5750>

Maxim G. Zhovnir, Head of the IT Systems Development Department at the Digital School of Public Administration Center, Directorate of Educational Methodology and Technology, Higher School of Public Administration

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (82, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119571, Russian Federation). E-mail: zhovnir-mg@ranepa.ru

For citation: Lavrova T.B., Morozov M.Yu., Zhovnir M.G. Digital competence of civil servants in the context of digital transformation challenges. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2025. No. 6. P. 36–47.