

УДК 35.082.2

UDC 35.082.2

## КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ И ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ ДЕЛОВЫХ И ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

## CONCEPTUAL APPROACHES AND PRINCIPLES FOR ASSESSING THE BUSINESS AND PERSONAL QUALITIES OF CIVIL SERVANTS IN THE RUSSIAN FEDERATION AND THE REPUBLIC OF BELARUS

**Т. И. Шупенко,**

*кандидат политических наук,  
доцент кафедры социально-  
гуманитарных дисциплин Белорусского  
государственного педагогического  
университета имени Максима Танка*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2245-3441>

**T. Shupenko,**

*PhD in Political Science, Assistant  
professor of the Department of Social  
and Humanitarian Disciplines  
of the Belarusian State Pedagogical  
University after Maxim Tank*

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-2245-3441>

Поступила в редакцию 04.09.2024.

Received on 04.09.2024.

В статье анализируются концептуальные подходы оценки профессиональных и личностных качеств государственных служащих в Российской Федерации и Республике Беларусь. Автор статьи обращает особое внимание на проблему определения таких качеств (компетенций) и поиск критериев, по которым они могут быть оценены, а также на сложности, связанные с процессом поиска специалистов, способных проводить оценку в соответствии с современными стандартами и методами.

*Ключевые слова:* государственная служба, кадровая политика, государственные служащие, деловые и личностные качества, компетенции, оценка компетенций.

The article analyzes conceptual approaches to assessing the professional and personal qualities of civil servants in the Russian Federation and the Republic of Belarus. The author of the article pays special attention to the problem of defining such qualities (competencies) and searching for criteria by which they can be assessed, as well as the difficulties associated with the process of finding specialists capable of conducting assessments in accordance with modern standards and methods.

*Keywords:* civil service, personnel policy, civil servants, business and personal qualities, competencies, competency assessment.

**Введение.** Оценка деятельности государственных служащих является важной частью совершенствования всей системы управления в целом. Вопрос о том, что и как оценивать, обычно раскрывается в нормативных актах, касающихся сферы государственной службы. Как правило, система оценки работы служащего включает в себя оценку профессиональных и личностных качеств (компетенций). Основной проблемой является определение таких качеств и поиск критериев, по которым они могут быть оценены.

**Цель статьи.** Цель статьи состоит в сравнительном анализе концептуальных подходов оценки профессиональных и личностных качеств государственных служащих в Российской Федерации и Республике Беларусь. При написании статьи анализировались нормативные акты российского и белорусского законодательства.

**Основная часть.** Существуют различные концептуальные подходы оценки профес-

сиональных и личностных качеств государственных служащих. В Российской Федерации в последние годы был принят подход, согласно которому отбор и оценка претендентов на государственную службу должен основываться на лучших российских и международных практиках.

Министерством Труда Российской Федерации еще в 2013 г. был разработан «Методический инструментарий по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку)» [1]. В документе понятие «комплексная оценка» включало в себя оценку необходимых профессиональных знаний и навыков, а также требования к образованию, стажу работы на государственной службе или опыту работы по специальности.

К «Методическому инструментарию...» прилагался справочник профессиональных качеств государственных служащих, раз-

деленных на три группы: «общие профессиональные качества (нацеленность на результат; укрепление авторитета государственных служащих; межличностное понимание и стиль общения), прикладные профессиональные качества (сбор и анализ информации; высокое качество подготовки документов; направленность на обеспечение защиты законных интересов граждан и т. д.) и профессиональные управленческие качества (планирование деятельности и ресурсов; постановка целей и организация деятельности; контроль и оценка эффективности работы; мотивация и развитие подчиненных; управленческие решения; стратегическое видение; управление изменениями; публичные выступления и внешние коммуникации)» [1].

В 2016 г. появилось Постановление Правительства Российской Федерации «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» [2], в котором вводится новый термин «компетенции», не использовавшийся ранее. На основе Постановления Министерство Труда Российской Федерации совместно с Российской академией народного хозяйства и государственного управления (РАНХиГС) разработало «Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности». В соответствии с этими рекомендациями предлагается оценивать следующие компетенции: квалификационные, личностные, управленческие и прикладные. Личностные и управленческие компетенции – это набор личностных качеств, необходимых для эффективной деятельности (лидерство, стратегическое мышление, принятие управленческих решений, личная эффективность, командная работа, гибкость и готовность изменяться). Прикладные компетенции – способы поведения в различных ситуациях [3].

В 2018 г. было утверждено Постановление Правительства Российской Федерации «Единая методология проведения конкурсов на замещение вакантных должностей в государственных гражданских органах службы и включения в кадровый резерв государственных служащих». В этом документе перечислены следующие профессиональные личностные качества для оценки: стратегическое мышление, командное взаимодействие, личная эффективность, гибкость и готовность к переменам (для всех кандида-

тов). Для кандидатов, претендующих на замещение руководящих должностей, такие качества, как лидерство и управленческие решения [4].

В таком нормативном акте, как «Методический инструментальный по формированию кадрового состава гражданской службы Российской Федерации», дается определение термину «компетенция», а также описывается методология оценки разных компетенций [5].

В 2023 г. экспертами РАНХиГС разработана модель ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти. В документе предлагается развести понятия «компетенция» и «компетентность». Термин «компетенция» определяется как «совокупность взаимосвязанных качеств личности (знаний, умений, навыков, способностей деятельности), необходимых для качественной продуктивной деятельности» [6], а «компетентность» как «способность к интеграции знаний и навыков, способность их использования в условиях изменяющихся требований среды» [6]. На наш взгляд, такое разделение понятий может приводить к путанице и затруднениям при оценивании, поэтому при разработке подобного документа белорусскими специалистами следует использовать один из них. Также в документе вводится новое понятие «метакомпетенции». Это понятие шире понятий «компетенция» и «компетентность», которые являются частью метакомпетенции.

Что касается непосредственно списка компетенций, на основании которых должна осуществляться оценка госслужащих, то эксперты РАНХиГС назвали это «моделью управленческой готовности РАНХиГС» и выделили следующие характеристики: «стратегическое лидерство, настойчивость, целеустремленность и сила личности, компетентности межличностного и социального взаимодействия, управленческая компетентность, компетентность самоуправления, готовность к командной работе, масштабность мышления, готовность к саморазвитию и изменениям, экспертно-аналитическая компетентность, социальная направленность» [6]. Отметим, что данная модель не является единой для всех регионов и органов государственной власти в Российской Федерации. При этом разработчики не просто теоретически выводят список ключевых компетенций государственных служащих, но и подтверждают валидность модели на основе ее апробации и статистических данных.

Что касается Республики Беларусь, то подходы и принципы оценки деловых и личностных качеств государственных служащих закреплены в Законе Республики Беларусь «О государственной службе» [7] и в Постановлении Совета Министров Республики Беларусь «Об утверждении Положения о проведении аттестации государственных гражданских служащих» [8]. В целом они не противоречат общепринятым подходам и обозначают направления оценивания. Это, в первую очередь, оценка эффективности результатов деятельности, во-вторую – оценка профессиональных компетенций и личностных качеств государственных служащих. На основе действующих законодательных актов предложены следующие принципы оценки: «законность; достоверность; последовательность (строго определяет периодичность и регулярность процесса оценки); формализация (обеспечивает доступность стандартных и общих критериев оценки, а также единой отчетности для представления результатов оценки); открытость (обеспечивает открытость и прозрачность информации для всех заинтересованных сторон, вовлеченных в процесс; результативность (просто достигает цели)» [9].

Непосредственно перечень требований к деловым и личностным качествам государственных служащих (руководящим кадрам) содержится в Приложении 3 к постановлению Совета Министров Республики Беларусь 25.06.2004 № 759. В качестве основных требований к оценке деловых и личностных качеств руководящих кадров предлагается использовать следующие блоки: «деловые качества (оценку результатов производственной деятельности, уровень и качество выполнения поставленных задач, индивидуальных заданий); нравственные качества (честность, преданность делу, настойчивость в реализации решений, принципиальность, умение открыто признавать свои ошибки, сдержанность, гибкость и адаптивность, надежность, обязательность, самокритичность, объективность в оценке действий и поступков работников, устойчивость работоспособности, коллективизм); интеллектуальные качества (аналитическое мышление, гибкость ума, стратегичность мышления, концептуальность видения, способность обучения, общая эрудиция); лидерство (способность к постановке целей и задач деятельности, нахождение путей их достижения, самостоятельность в определении

методов решения управленческих задач, мотивирование подчиненных); психофизиологические черты личности (степень устойчивости настроения и интересов, стрессоустойчивость, работоспособность, уровень самоконтроля и степень уравновешенности при контакте с руководством и работниками коллектива); коммуникативные и культурологические черты личности (уровень культуры речи и общения, степень общительности и умение находить контакт с окружающими, умение выслушивать и учитывать мнения, отношение к отклонениям от норм общественной морали, умение держаться, отношение к здоровому образу жизни); организаторские способности (умение организовать групповое взаимодействие, конструктивность в разрешении конфликтных ситуаций, гибкий, ситуативный стиль руководства, делегирование полномочий)» [10].

Необходимо отметить, что назрела необходимость в обновлении списка требований к оценке деловых и личностных качеств государственных служащих в соответствии с современными тенденциями. Можно также подчеркнуть, что в этом документе не используется термин «компетенции» и не указаны конкретные методы оценки перечисленных качеств, что ведет, на наш взгляд, к высокой степени субъективизма при оценивании.

В соответствии с современными тенденциями цифровизации и на основе таких нормативных актов, как «О некоторых вопросах развития национальной системы квалификаций Республики Беларусь» [12], «О критериях оценки работы руководящих кадров республиканских органов государственного управления, иных государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, облисполкомов и Минского горисполкома» [11], Постановление Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь «Об утверждении Квалификационного справочника “Государственные должности государственных служащих”» [13] белорусскими исследователями разработана модель цифровых компетенций государственных служащих: «управленческие компетенции – совокупность знаний, навыков и личностных характеристик государственного служащего, позволяющих эффективно выполнять профессиональную деятельность в условиях цифровой трансформации; технические компетенции – профессиональные знания, опыт, навыки в области ИКТ,

определяющие результативность и эффективность профессиональной деятельности государственного служащего; коммуникативные компетенции – способность применять в работе с информацией профессиональные знания, навыки и умения, обеспечивающие при этом эффективное взаимодействие (коммуникацию), в том числе с использованием ИКТ» [14]. Эта модель коррелирует с современными международными трендами в сфере кадровой политики и позволяет более профессионально подходить к отбору претендентов на государственную службу в условиях цифрового общества. Дальнейшая разработка данной модели и ее имплементация в законодательство Республики Беларусь позволит повысить качество работы госслужащих.

Разницу подходов к качествам (компетенциям) госслужащих в РФ и РБ можно проследить в таблице 1.

Следует констатировать, что российский вариант использует термин «компетентность» и включает более актуальные требования, такие как «экспертно-аналитическая компетентность», «готовность к саморазвитию и изменениям», «компетентность самоуправления».

При этом необходимо отметить, что существуют общие для обоих государств проблемы в этой сфере. Во-первых, это сложность классификации компетенций. Исследование подходов позволяет сделать вывод об отсутствии общепризнанного набора деловых и личностных качеств государственных служащих. Различные модели использу-

ют разные критерии. Общей тенденцией является то, что личностные качества, в частности, связанные со зрелостью личности, начинают доминировать над узкопрофессиональными компетенциями. Подчеркнем, что особенно это важно для руководящих должностей. Совершенствуясь как профессионал, человек развивается и как личность. Но взаимосвязь между профессиональной зрелостью и личной зрелостью не линейна и достаточно сложно ее установить.

Во-вторых, не менее важной проблемой, на наш взгляд, является не столько определение качеств и компетенций государственных служащих, которые необходимо оценить, сколько наличие специалистов, способных проводить оценку в соответствии с современными стандартами и методами. Необходимо повышать квалификацию сотрудников кадровых служб государственных органов. Например, такие сотрудники, как правило, не могут проводить интервью по компетенциям без специального обучения. В Российской Федерации предлагается создать специальные центры, которые занимались бы процедурой оценки государственных служащих. С одной стороны, это является положительным явлением, поскольку центры оценки уже давно используются в разных странах и зарекомендовали себя достаточно успешно. С другой стороны, многие аспекты новых технологий оценивания пока еще мало изучены, что может вызвать затруднения в функционировании этих центров, кроме того, возникает необходимость поиска квалифицированного персонала.

**Таблица 1**

| Российская Федерация                                       | Республика Беларусь                                 |
|--|---|
| Стратегическое лидерство                                   | Деловые качества                                    |
| Настойчивость, целеустремленность и сила личности          | Нравственные качества                               |
| Компетентности межличностного и социального взаимодействия | Интеллектуальные качества                           |
| Управленческая компетентность                              | Лидерство   |
| Компетентность самоуправления                              | Психофизиологические черты личности                 |
| Готовность к командной работе                              | Коммуникативные и культурологические черты личности |
| Масштабность мышления                                      | Организаторские способности                         |
| Готовность к саморазвитию и изменениям                     |   |
| Экспертно-аналитическая компетентность                     |   |
| Социальная направленность                                  |   |

**Заключение.** Таким образом можно сделать вывод, что современная профессиональная, стратегическая и инновационная государственная служба должна обладать необходимым набором инструментов и методов для оценки компетенций своих сотрудников в соответствии с новейшими технологиями в HR-сфере. Исследование нормативных актов Российской Федерации и Республики Беларусь показало, что российское законодательство продвинулось дальше по пути совершенствования способов оценки деловых и личностных качеств государственных служащих, используя при этом компетентностный подход. При этом единая методика оценки деловых и личностных качеств государственных служащих четко не определена, что связано, в первую оче-

редь, со сложностями использования ее во всех российских регионах. Белорусское законодательство требует обновления исходя из необходимости расширения и дифференциации списка оцениваемых качеств государственных служащих и применения компетентностного подхода. Вместе с тем необходимо отметить, что внедрение передовых HR-практик и технологий в обоих государствах связано с рядом трудностей. Во-первых, в целом сфера госуправления достаточно консервативна в отношении внедрения инноваций. Во-вторых, существует кадровая проблема – сотрудники отделов кадров государственных органов должны будут оценивать претендентов по новым стандартам, не обладая при этом достаточной квалификацией.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Методический инструментарий по внедрению комплексной оценки профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (включая общественную оценку) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/4/0>. – Дата доступа: 26.06.2024.
2. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 21.12.2023) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации» (вместе с «Положением об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации») (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2024) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_310151/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/). – Дата доступа: 06.06.2022.
3. Методические рекомендации по организации и проведению оценки квалификации государственных гражданских служащих в сфере проектной деятельности (утв. Минтрудом России) (вместе с «Требованиями к компетенциям государственных гражданских служащих – участников проектной деятельности») [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_291113/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_291113/). – Дата доступа: 06.06.2022.
4. Постановление Правительства РФ от 31.03.2018 № 397 (ред. от 20.06.2023) «Об утверждении единой методики проведения конкурсов на замещение вакантных должностей государственной гражданской службы Российской Федерации и включение в кадровый резерв государственных органов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_295086/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_295086/). – Дата доступа: 06.06.2022.
5. Методический инструментарий по формированию кадрового состава государственной гражданской службы Российской Федерации Версия 3.1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72098548/>. – Дата доступа: 06.06.2022.

#### REFERENCES

1. Metodicheskij instrumentarij po vnedreniju kompleksnoj ocenki professional'noj sluzhebnoj deyatel'nosti gosudarstvennyh grazhdanskih sluzhashchih (vključaya obščestvennuyu ocenku) [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/4/0>. – Data dostupa: 26.06.2024.
2. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 31.10.2018 № 1288 (red. ot 21.12.2023) «Ob organizacii proektnoj deyatel'nosti v Pravitel'stve Rossijskoj Federacii» (vmeste s «Polozheniem ob organizacii proektnoj deyatel'nosti v Pravitel'stve Rossijskoj Federacii») (s izm. i dop., vstup. v silu s 01.01.2024) [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_310151/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310151/). – Data dostupa: 06.06.2022.
3. Metodicheskie rekomendacii po organizacii i provedeniju ocenki kvalifikacii gosudarstvennyh grazhdanskih sluzhashchih v sfere proektnoj deyatel'nosti (utv. Mintrudom Rossii) (vmeste s «Trebovanijami k kompetencijam gosudarstvennyh grazhdanskih sluzhashchih - uchastnikov proektnoj deyatel'nosti») [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_291113/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_291113/). – Data dostupa: 06.06.2022.
4. Postanovlenie Pravitel'stva RF ot 31.03.2018 № 397 (red. ot 20.06.2023) «Ob utverzhdenii edinoj metodiki provedeniya konkursov na zameshchenie vakantnyh dolzhnostej gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhby Rossijskoj Federacii i vključenie v kadrovij rezerv gosudarstvennyh organov» [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_295086/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_295086/). – Data dostupa: 06.06.2022.
5. Metodicheskij instrumentarij po formirovaniyu kadrovogo sostava gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhby Rossijskoj Federacii Versiya 3.1 [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72098548/>. – Data dostupa: 06.06.2022.

6. Модель ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.ranepa.ru/>. – Дата доступа : 06.06.2022.
7. Закон Республики Беларусь 1 июня 2022 г. № 175-З «О государственной службе» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://etalonline.by/document/?regnum=h12200175&q\\_id=5882314](https://etalonline.by/document/?regnum=h12200175&q_id=5882314). – Дата доступа : 26.06.2024.
8. О проведении аттестации государственных гражданских служащих : Постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 30 августа 2022 г. № 563 // Эталон – Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.
7. Пальчик, Г. В. Система аттестации и оценки деятельности государственных служащих в Республике Беларусь / Г. В. Пальчик // International Journal of Civil Service Reform and Practice. – 2020. – № 3. – С. 1–5.
8. О критериях оценки работы руководящих кадров республиканских органов государственного управления, иных государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, облисполкомов и Минского горисполкома [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://pravo.by/pdf/2004-104/2004-104\(017-021\).pdf](http://pravo.by/pdf/2004-104/2004-104(017-021).pdf). – Дата доступа: 66.06.2024.
9. О некоторых вопросах развития национальной системы квалификаций Республики Беларусь: постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 17 янв. 2014 г., № 34 // ЭТАЛОН. Законодательство Респ. Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.
10. Об утверждении Квалификационного справочника «Государственные должности государственных служащих»: постановление Министерства труда и социальной защиты Респ. Беларусь, 24 окт. 2003 г., № 135: в ред. от 26.05.2011 // Эталон-Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.
11. Сидорчук, И. П. Формирование компетенций государственных служащих в условиях цифровой экономики / И. П. Сидорчук, А. А. Охрименко, Е. В. Тулейко // ВЕСНИК СУВЯЗІ. – 2020. – № 2 (160). – С. 45–49.
6. Model' klyuchevykh kompetencij rukovoditelej i specialistov organov publichnoy vlasti: issledovanie i obosnovanie primeneniya [Elektronnyj resurs] – Rezhim dostupa: <https://www.ranepa.ru/>. – Data dostupa : 06.06.2022.
7. Zakon Respubliki Belarus' 1 iyunya 2022 g. № 175-Z «O gosudarstvennoj sluzhbe» [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: [https://etalonline.by/document/?regnum=h12200175&q\\_id=5882314](https://etalonline.by/document/?regnum=h12200175&q_id=5882314). – Data dostupa : 26.06.2024.
8. O provedenii attestacii gosudarstvennyh grazhdanskih sluzhashchih : Postanovlenie Soveta Ministrov Resp. Belarus', 30 avgusta 2022 g. № 563 // Etalon – Belarus' [Elektronnyj resurs] / Nac. centr pravovoj inform. Resp. Belarus'. – Minsk, 2022.
7. Pal'chik, G. V. Sistema attestacii i ocenki deyatel'nosti gosudarstvennyh sluzhashchih v Respublike Belarus' / G. V. Pal'chik // International Journal of Civil Service Reform and Practice. – 2020. – № 3. – S. 1–5.
8. O kriteriyah ocenki raboty rukovodyashchih kadrov respublikanskih organov gosudarstvennogo upravleniya, inyh gosudarstvennyh organizacij, podchinennyh Pravitel'stvu Respubliki Belarus', oblispolkomov i Minskogo gorispolkoma [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: [http://pravo.by/pdf/2004-104/2004-104\(017-021\).pdf](http://pravo.by/pdf/2004-104/2004-104(017-021).pdf). – Data dostupa: 66.06.2024.
9. O nekotoryh voprosah razvitiya nacional'noj sistemy kvalifikacij Respubliki Belarus': postanovlenie Soveta Ministrov Resp. Belarus', 17 yanv. 2014 g., № 34 // ETALON. Zakonodatel'stvo Resp. Belarus' [Elektronnyj resurs] / Nac. centr pravovoj inform. Resp. Belarus'. – Minsk, 2020.
10. Ob utverzhdanii Kvalifikacionnogo spravochnika «Gosudarstvennye dolzhnosti gosudarstvennyh sluzhashchih»: postanovlenie Ministerstva truda i social'noj zashchity Resp. Belarus', 24 okt. 2003 g., № 135: v red. ot 26.05.2011 // Etalon-Belarus' [Elektronnyj resurs] / Nac. centr pravovoj inform. Resp. Belarus'. – Minsk, 2020.
11. Sidorchuk, I. P. Formirovanie kompetencij gosudarstvennyh sluzhashchih v usloviyah cifrovoj ekonomiki / I. P. Sidorchuk, A. A. Ohrimenko, E. V. Tulejko // VESNIK SUVYaZi. – 2020. – № 2 (160). – S. 45–49.