ПРИМЕР МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ НАЧАЛЬНИКА

Название компетенций	1. Базовый уровень	2. Продвинутый уровень	3. Экспертный уровень
1. КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
3. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
Должен знать	**Нормативно-правовые и корпоративные знания** Знает основные положения Конституции Республики Казахстан и законодательства в сфере акционерных обществ, масс-медиа и информатизации. Ориентируется в актах Президента и Правительства Республики Казахстан, а также во внутренних нормативных документах Общества. Учитывает требования антикоррупционного законодательства и пределы персональной ответственности в рамках должности. **Организационные и регламентные основы** Понимает структуру и принципы деятельности Общества на основе Устава, Положения о Технической дирекции и Положения об Отделе цифровых решений и AI-технологий. Ориентируется в организационной структуре, правилах внутреннего трудового распорядка и нормах корпоративной этики. Знает требования охраны труда, пожарной безопасности и порядок действий при чрезвычайных ситуациях. **Основы ИКТ и цифровой инфраструктуры** Понимает назначение и режимы работы IT-систем, цифровых платформ и корпоративной инфраструктуры. Ориентируется в принципах построения сетей, серверной и пользовательской среды. Соблюдает требования информационной безопасности и регламенты работы в системе электронного документооборота Общества.	**Цифровые и IT-проекты** Понимает жизненный цикл цифровых решений и сервисов. Применяет методы разработки и внедрения внутренних IT-продуктов, участвует в формировании дорожных карт и технической документации. Контролирует сроки, качество и соответствие цифровых проектов утверждённым требованиям. **AI-технологии и автоматизация процессов** Ориентируется в принципах внедрения AI-решений в управленческие и производственные процессы. Применяет AI-инструменты в операционной и HR-деятельности в пределах компетенции. Учитывает риски и ограничения использования AI-технологий, обеспечивает их интеграцию с действующими системами. **Процессное и управленческое регулирование** Понимает методы планирования и организации работы подразделения в цифровых проектах. Участвует в бюджетировании, контроле затрат и мониторинге KPI. Применяет основы управления рисками и обеспечивает соблюдение требований системы менеджмента качества при реализации цифровых инициатив.	**Стратегия цифрового развития и AI** Глубоко понимает цели цифрового развития Общества и формирует единую стратегию цифровых и AI-решений. Управляет портфелем цифровых продуктов, обеспечивая их практическую ценность и вклад в бизнес-результаты. Обеспечивает масштабирование и интеграцию цифровых решений в ключевые процессы, системно управляет технологическими и репутационными рисками. **Методология и экспертное сопровождение** Экспертно применяет практики цифровой трансформации и оценивает зрелость цифровых процессов. Формирует и актуализирует регламенты и стандарты цифрового развития, контролирует соответствие решений требованиям информационной безопасности и СМК. Проводит экспертную оценку инвестиционных и технологических инициатив, влияя на стратегические управленческие решения.
Должен уметь	**Административное управление подразделением** Организует повседневную деятельность Отдела, распределяет задачи и контролирует их исполнение. Обеспечивает соблюдение трудовой и исполнительской дисциплины, оформляет табели учёта рабочего времени. Отвечает за корректность административных решений в пределах своей управленческой зоны ответственности. **Нормативное и регламентное сопровождение** Применяет требования законодательства и внутренних регламентов в деятельности Отдела. Организует ведение документации и отчётности, обеспечивает соблюдение требований информационной безопасности и охраны труда. Предоставляет установленную отчётность руководству Технической дирекции.	**Управление цифровыми и AI-проектами** Инициирует и координирует проекты по внедрению цифровых и AI-решений. Обеспечивает взаимодействие с профильными подразделениями, контролирует сроки, качество и соответствие реализуемых решений требованиям СМК и ИБ. **Планирование ресурсов и бюджета** Планирует деятельность Отдела, участвует в формировании и исполнении бюджета. Распределяет ресурсы между проектами с учётом приоритетов и загрузки, контролирует достижение целевых показателей. **Межфункциональное взаимодействие** Организует взаимодействие с IT-, HR- и производственными подразделениями. Координирует совместные проекты, рассматривает обращения и запросы, обеспечивает согласованность действий и своевременное решение вопросов.	**Стратегическое и антикризисное управление** Формирует и реализует стратегию цифровых решений и AI. Принимает управленческие решения в условиях неопределённости, управляет цифровыми и операционными рисками. Обеспечивает устойчивость и непрерывность цифровых сервисов Общества. **Развитие команды и экспертизы** Развивает профессиональные компетенции сотрудников Отдела, формирует кадровый и экспертный потенциал в области цифровых и AI-технологий. Обеспечивает наставничество, передачу знаний и преемственность ключевых компетенций. **Расширенная ответственность и замещение** Исполняет функции отсутствующих работников, обеспечивает непрерывность деятельности Отдела. Организует корректную передачу дел при кадровых изменениях. Представляет Общество на уровне цифровой и AI-экспертизы, отвечая за обоснованность профессиональных заключений.

Начальник
Хакимова Л.С
22.12.25

ПРИМЕР МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕТОДОЛОГА

Название компетенций	1. Базовый уровень	2. Продвинутый уровень	3. Экспертный уровень
1. КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
3. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
Должен знать	**Нормативно-правовые и корпоративные знания** Знает основных положениях Конституции Республики Казахстан и законодательства в сфере акционерных обществ, масс-медиа и информатизации. Ориентируется в актах Президента и Правительства Республики Казахстан, Уставе Общества, Положении о Технической дирекции и Отделе. Знает правила внутреннего трудового распорядка, нормы корпоративной этики, требования ИКТ, информационной безопасности, охраны труда и порядок действий при чрезвычайных ситуациях. **Организационные и процессные основы** Ориентируется в организационной структуре Общества и распределении функций между подразделениями. Знает базовые принципы планирования работы, процессного описания и регламентации деятельности. Разбирается в порядке работы с методическими документами и электронным документооборотом Общества.	**Методология цифровых процессов и регламентов** Разбирается в подходах к анализу и описанию процессов в логике AS-IS / TO-BE. Ориентируется в методах разработки, актуализации и сопровождения внутренних регламентов и стандартов при цифровизации. Знает требования к методологической корректности и практической применимости цифровых регламентов. **AI-интеграция и цифровые инструменты** Понимает принципы внедрения AI-модулей в бизнес-процессы и ограничения их использования. Ориентируется в требованиях к интеграции цифровых и AI-решений с действующими информационными системами. Знает требования информационной безопасности и СМК при внедрении цифровых инструментов. **Система менеджмента качества** Разбирается в требованиях системы менеджмента качества Общества в части цифровых процессов. Ориентируется в порядке выявления несоответствий, корректирующих и предупреждающих мероприятий, а также участия во внутренних аудитах.	**Методология цифровой трансформации** Глубоко понимает подходы к комплексной цифровой трансформации и формированию методологической основы цифровых инициатив. Ориентируется в управлении изменениями процессов при цифровизации и масштабировании успешных практик. Учитывает методологические и репутационные риски цифровых преобразований. **Экспертная и аналитическая деятельность** Разбирается в разработке методологических концепций и дорожных карт цифрового развития. Ориентируется в принципах экспертной оценки цифровых и AI-инициатив с учётом стратегических приоритетов Общества. Знает подходы к формированию корпоративной базы знаний и аналитической поддержке управленческих решений.бщества, обеспечивая их вклад в достижение долгосрочных целей.
Должен уметь	**Методическое и организационное сопровождение** Описывает бизнес-процессы, оформляет методические материалы, инструкции и регламенты. Работает в системе электронного документооборота, соблюдает требования информационной безопасности и СМК. Отвечает за корректность и актуальность методической документации. **Коммуникации и взаимодействие** Взаимодействует с подразделениями Общества, собирает и систематизирует требования пользователей. Консультирует сотрудников по методическим вопросам, участвует в совещаниях и рабочих группах. Обеспечивает точность и корректность методических коммуникаций.	**Методическое сопровождение цифровых и AI-проектов** Сопровождает проекты цифровизации на этапах пилотирования и внедрения. Взаимодействует с проектными и техническими командами, участвует в тестировании и оценке эффективности решений. Обеспечивает соответствие внедряемых инструментов внутренним регламентам. **Обучение и развитие пользователей** Разрабатывает обучающие и методические материалы, проводит обучение сотрудников по использованию цифровых и AI-сервисов. Консультирует пользователей и обеспечивает актуальность инструкций. Отвечает за доступность и понятность методических материалов. **Контроль качества и соответствия** Выявляет методические несоответствия, инициирует корректирующие и предупреждающие меры. Участвует во внутренних аудитах и формирует отчётность для руководства. Обеспечивает качество методологической поддержки цифровых инициатив.	**Методологическое лидерство и развитие** Формирует единую методологическую базу цифровых и AI-решений Общества. Инициирует улучшение процессов цифровой трансформации и обеспечивает единые стандарты внедрения. Отвечает за методологическую целостность и результативность цифровых инициатив. **Антикризисное реагирование** Принимает методологические решения при изменениях и сбоях цифровых процессов. Обеспечивает оперативную адаптацию регламентов и снижение рисков. Информирует руководство о выявленных ограничениях и мерах реагирования. **Расширенная ответственность и замещение** Замещает работников Отдела при их отсутствии, обеспечивает непрерывность методологической работы. Организует передачу методических материалов и базы знаний. Выступает внутренним экспертом по цифровой трансформации и AI.

Начальник
Хакимова Л.С
22.12.25

ПРИМЕР МОДЕЛИ КОМПЕТЕНЦИЙ ИНЖЕНЕРА-РАЗРАБОТЧИКА

Название компетенций	1. Базовый уровень	2. Продвинутый уровень	3. Экспертный уровень
1. КОРПОРАТИВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
2. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
3. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ			
Должен знать	**Нормативно-правовые и корпоративные знания** Разбирается в основных положениях Конституции Республики Казахстан и законодательства в сфере акционерных обществ, масс-медиа и информатизации. Ориентируется в актах Президента и Правительства Республики Казахстан, Уставе Общества, Положении о Технической дирекции и Отделе. Знает правила внутреннего трудового распорядка, нормы корпоративной этики, требования ИКТ, информационной безопасности, охраны труда и порядок действий при чрезвычайных ситуациях. **Основы ИКТ и разработки программного обеспечения** Понимает назначение и режимы работы IT-систем и цифровых сервисов. Ориентируется в принципах построения компьютерных сетей и клиент-серверной архитектуре. Знает базовые принципы разработки, тестирования и сопровождения программного обеспечения, а также порядок работы в системе электронного документооборота Общества.	**Разработка и интеграция цифровых решений** Разбирается в жизненном цикле программных продуктов и архитектуре цифровых сервисов. Ориентируется в принципах интеграции внутренних систем с внешними API и модульными решениями. Знает подходы к настройке бизнес-логики, пользовательских интерфейсов и обеспечению стабильности цифровых решений. **AI-технологии и автоматизация** Понимает принципы разработки и внедрения AI-модулей, основы машинного обучения и интеллектуальной автоматизации. Ориентируется в рисках и ограничениях применения AI-технологий, требованиях к качеству, воспроизводимости и устойчивости AI-решений. **Процессный и качественный контекст** Разбирается в требованиях системы менеджмента качества Общества и процессном подходе в цифровых проектах. Знает принципы документирования программного кода и технических решений, а также порядок участия во внутренних аудитах и корректирующих мероприятиях.	**Архитектура и развитие цифровых платформ** Глубоко понимает принципы проектирования масштабируемых и устойчивых цифровых архитектур. Разбирается в подходах к интеграции AI-функций в корпоративную цифровую среду и управлении техническими рисками цифровых продуктов. Оценивает целесообразность внедрения новых технологий с учётом стратегических целей Общества. **Методология и инновации** Экспертно ориентируется в современных практиках разработки и сопровождения цифровых решений, включая DevOps-подходы и требования к отказоустойчивости и безопасности. Знает методы формирования архитектурных концепций и технических требований, обеспечивающих масштабируемость и долгосрочную устойчивость цифровых решений.
Должен уметь	**Разработка и сопровождение решений** Разрабатывает и тестирует программные модули в рамках поставленных задач, участвует в сопровождении и устранении дефектов. Обеспечивает корректную работу внедрённых решений в пределах своей зоны ответственности и соблюдает требования информационной безопасности. **Документационное сопровождение** Оформляет техническую и эксплуатационную документацию, подготавливает задания и сопроводительные материалы. Работает в системе электронного документооборота, отвечает за актуальность и корректность документации.	**Интеграция и оптимизация** Реализует интеграционные решения с внутренними и внешними системами, настраивает взаимодействие сервисов и AI-модулей. Оптимизирует производительность и устойчивость цифровых решений, отвечает за их стабильную работу. **Поддержка пользователей и процессов** Обеспечивает техническую поддержку пользователей, анализирует инциденты и типовые проблемы. Участвует в обучении сотрудников и выстраивает взаимодействие с IT- и профильными подразделениями. **Контроль качества и соответствия** Обеспечивает соответствие цифровых решений требованиям информационной безопасности и СМК. Участвует в тестировании, приёмке и корректирующих мероприятиях, формирует отчётность по результатам работ.	**Проектная и инновационная деятельность** Участвует в разработке и внедрении новых цифровых и AI-функций, обеспечивая их практическую ценность. Инициирует архитектурные улучшения и адаптирует решения под стратегические задачи Общества, отвечая за качество и результативность. **Антикризисное реагирование** Принимает технические решения при сбоях и инцидентах, обеспечивает восстановление работоспособности цифровых сервисов. Информирует руководство о рисках и принятых мерах, отвечая за итоговый технический результат. **Расширенная ответственность и замещение** Замещает других инженеров-разработчиков при их отсутствии, обеспечивает непрерывность работы команды. Отвечает за корректную передачу кода и технической документации и выступает техническим экспертом Отдела.

начальник

Хакимова Л.С

22.12.25