

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 49-57.
Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):49-57.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья
УДК: 351.81.07
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17278400>

К ВОПРОСУ О СОВЕРШЕНСТВОВАНИИ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Дмитрий Валериевич Василенко

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
dima_vasilenko@list.ru, <https://orcid.org/0009-0006-4131-2264>

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические аспекты совершенствования системы подготовки кадров для государственной и муниципальной службы в условиях динамично меняющегося социально-экономического ландшафта. Совершенствование системы подготовки управленческих кадров подразумевает приведение целей, содержания и методов обучения в соответствие с меняющимися требованиями государственной службы и общества. Установлено, что в научной литературе выделяется ряд концептуальных подходов к такому совершенствованию. Показано, что ключевыми направлениями совершенствования являются переход от передачи абстрактных знаний к развитию конкретных компетенций, установка на непрерывное образование в течение всей карьеры, приближение учебного процесса к реальным задачам госслужбы и активное применение новых технологий обучения. Эти подходы не взаимоисключают, а дополняют друг друга, формируя современную модель подготовки управленческих кадров, ориентированную на потребности практики и развитие человеческого потенциала госслужбы. Выделено, что совершенствование системы образования госслужащих обусловлено как внешними, так и внутренними факторами развития. Внешние условия диктуют необходимость постоянного обновления знаний служащих. Одновременно внутренние недостатки системы, такие как устаревшие программы и методы, препятствуют подготовке кадров, отвечающих вызовам времени. Соответственно, совершенствование должно устранять внутренние проблемы системы обучения и адаптировать её к внешним изменениям.

Ключевые слова: управление, кадры, подготовка кадров, образование, государственное и муниципальное управление

Финансирование: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Обоснование стратегических приоритетов территориального развития Донецкой Народной Республики», регистрационный номер НИОКТР 124051300026-6.

Для цитирования: Василенко Д. В. К вопросу о совершенствовании системы подготовки кадров для государственного и муниципального управления // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 6(112). С. 49-57. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17278400>.

Original article

ON IMPROVING THE PERSONNEL TRAINING SYSTEM FOR PUBLIC AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

Dmitry V. Vasilenko

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
dima_vasilenko@list.ru, <https://orcid.org/0009-0006-4131-2264>

Abstract. The article examines theoretical aspects of improving the personnel training system for public and municipal service in a dynamically changing socio-economic landscape. Improving the training system for managerial personnel implies aligning training goals, content, and methods with the evolving demands of public service and society. It is established that the scientific literature highlights several conceptual approaches to such improvement. It is shown that the key directions for improvement include transitioning from imparting abstract knowledge to developing specific competencies, focusing on lifelong learning throughout one's career, aligning the educational process with real-world public service tasks, and actively employing new learning technologies. These approaches are not mutually exclusive but complementary, forming a modern model for training managerial personnel oriented towards practical needs and the development of public service human potential. It is highlighted that the improvement of the civil servant education system is driven by both external and internal development factors. External conditions necessitate continuous updating of employees' knowledge. Simultaneously, internal system deficiencies, such as outdated programs and methods, hinder the training of personnel capable of meeting contemporary challenges. Accordingly, improvement should address internal problems within the training system and adapt it to external changes.

Keywords: management, personnel, personnel training, education, public and municipal administration

Funding: the study was carried out as part of the fundamental research project "Substantiation of the strategic priorities of the territorial development of the Donetsk People's Republic", R&D registration number 124051300026-6.

For citation: Vasilenko D. V. On improving the personnel training system for public and municipal administration // Scientific Journal "Manager". 2025;(6/112):49-57. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17278400>.

Введение

Важнейшей категорией в современных подходах является компетенция. Компетентностный подход предполагает, что результатом обучения должен стать набор профессиональных компетенций, обеспечивающих эффективную деятельность госслужащего. По мнению экспертов, компетентное поведение специалиста на госслужбе определяется не только его знаниями, но и мотивированностью, личностными качествами и умением применять знания на практике. Основные компетенции, востребованные на государственной и муниципальной службе в цифровую эпоху, отражают портрет современного профессионала в сфере государственного управления. Новые наборы компетенций цифрового общества (например, работа с искусственным интеллектом, данные) дополняют традиционные умения. Причём, как отмечают исследователи, технические навыки должны быть дополнены социально-коммуникативными и когнитивными компетенциями – только их сочетание обеспечивает высокую эффективность управления. Таким образом, преобразование содержания обучения выражается в переходе от узконаправленной подготовки к развитию широкого спектра компетенций.

Цель и задачи исследования

Целью исследования выступает анализ текущего состояния системы подготовки кадров в государственном и муниципальном управлении, позволяющий выявлять возможности для её совершенствования. Достижение заявленной цели возможно благодаря решению таких задач, как изучение современных подходов совершенствования системы подготовки кадров; определение роли и места дополнительного профессионального образования в системе подготовки государственных и муниципальных служащих; анализ нормативно-правовой базы, регулирующей основные вопросы подготовки кадров.

Методы исследования

Для исследования совершенствования системы подготовки кадров для государственного и муниципального управления были использованы методы анализа, классификации и сравнения.

Результаты исследования

Значимым концептуальным положением является признание непрерывности профессионального развития. Президентским Указом от 21.02.2019 № 68 (ред. 26.06.2023) установлено, что профессиональное развитие государственных служащих осуществляется на системной основе, включающей получение новых знаний и навыков, развитие профессиональных и личностных качеств для поддержания и повышения уровня квалификации, необходимого для исполнения должностных обязанностей [1]. В этом же указе и утверждённом им Положении предусмотрены различные формы профессионального развития (образовательные программы, стажировки, семинары, конференции и пр.), которые должны использоваться комплексно. Данный нормативный подход институционализирует многие концепции, описанные выше, – компетентностную (через требования к квалификации), непрерывного обучения (через установление регулярности повышения квалификации) и др.

Важно подчеркнуть, что концептуальные изменения затрагивают и образовательные стандарты. В 2020 г. был обновлён Федеральный государственный образовательный стандарт (ФГОС ВО) по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (бакалавриат) [2]. Новый стандарт (приказ Минобрнауки от 13.08.2020 № 1016) ввёл ряд новых универсальных и профессиональных компетенций для выпускников – государственных управленцев, в том числе связанных с цифровой экономикой, проектной деятельностью, аналитическими навыками. Одновременно усилилась практическая составляющая подготовки – предусмотрены практики, кейсы, взаимодействие с работодателями при реализации программ. Эти нововведения на уровне высшего образования задают ориентиры и для системы дополнительного профессионального образования (далее – ДПО) госслужащих. Кроме того, утверждаются профессиональные стандарты для отдельных видов должностей (например, «Специалист по противодействию коррупции», 2022 г. [3]), что также влияет на содержание программ повышения квалификации, требуя учитывать в обучении новые обязанности и функции.

Совершенствование системы подготовки кадров госуправления базируется на следующих ключевых идеях: ориентация на компетенции и результаты, непрерывность обучения в течение всей карьеры, практико-ориентированность и использование инновационных технологий [4]. Эти подходы отражены и на нормативном уровне, и в лучших практиках образовательных организаций. Реализация данных концепций позволяет подготовить кадры, способные эффективно работать в условиях динамично меняющейся среды государственного управления, что является стратегической задачей на современном этапе.

В качестве обобщения можно сравнить традиционную (устоявшуюся ранее) и современную (модернизируемую) модели подготовки госслужащих. Как показывает практика, происходит сдвиг от знания-ориентированной парадигмы к компетентностно-ориентированной, от разовых учебных мероприятий –

к непрерывному развитию, от пассивных методов – к интерактивным, от единообразия – к индивидуализации. Современная модель более сложна в реализации, требует иной организации и ресурсов, но именно она способна обеспечить подготовку кадров, отвечающих вызовам XXI века.

Таким образом, совершенствование образовательной системы в сфере государственного управления опирается на переход от передачи теоретических знаний к формированию профессиональных компетенций, соответствующих современным требованиям госслужбы. Ключевыми принципами выступают непрерывность обучения, практико-ориентированность и внедрение цифровых технологий. Внутренние недостатки системы (устаревшие программы, методы) и внешние вызовы (технологические, социальные, нормативные) одновременно формируют необходимость изменений. Компетентностный подход, нормативные нововведения и акцент на индивидуализацию обучения подтверждают устойчивый сдвиг в сторону адаптивной и результативной модели подготовки.

Дополнительное профессиональное образование играет ключевую роль в профессиональном развитии государственных и муниципальных служащих, дополняя базовое высшее образование и обеспечивая обновление компетенций на протяжении карьеры [5]. Согласно Федеральному закону от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в РФ», ДПО направлено на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека и обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям. Иными словами, ДПО призвано оперативно реагировать на изменения, предоставляя служащим возможности своевременно повысить квалификацию или пройти переподготовку для приобретения новой компетенции.

Первичное профессиональное образование (получение степени бакалавра или магистра по направлению «Государственное и муниципальное управление» или сходным) закладывает фундамент знаний и общих навыков. Однако без последующего обновления эти знания устаревают, а умений может оказаться недостаточно для новых задач. Развитие государственной службы, по оценкам экспертов, невозможно без постоянного обучения кадров: «непрерывное развитие знаний и навыков служащих необходимо для эффективного выполнения ими обязанностей» [6]. В этом контексте ДПО становится важнейшей подсистемой института образования, обеспечивая динамичное развитие квалификации персонала госуправления [7].

Дополнительное образование выполняет функцию «подстройки» квалификации действующих кадров под новые требования. Если высшее образование формирует базовый уровень, то ДПО обеспечивает «надстройку» – обновляет, расширяет и углубляет квалификацию. В условиях, когда требования к профессионалам постоянно растут и знания быстро устаревают [8], ДПО становится неотъемлемой частью профессионального пути госслужащего, создавая возможности постоянного роста. По сути, складывается система «образования через всю жизнь»: базовое образование → регулярное повышение квалификации → при необходимости переподготовка для новой должности → самообразование и т. д.

ДПО позволяет служащим своевременно освоить новые знания, ознакомиться с последними изменениями законодательства, внедрить современные методы работы. Например, курсы по изменениям бюджетного законодательства или новым цифровым инструментам обеспечивают актуальность компетенций.

Регулярное обучение ведёт к росту профессионализма кадров, что положительно сказывается на результативности деятельности органов власти. Исследования подтверждают прямую связь между качеством подготовки служащих и эффективностью госуправления [9]. Служащие, прошедшие повышение квалификации, как правило, лучше справляются со служебными задачами.

Профессиональная переподготовка даёт возможность осваивать новые специальности или функции (например, юрист может пройти переподготовку по государственному и муниципальному управлению и занять управленческую должность). Это способствует рациональному перемещению кадров, развитию универсализма. По сути, ДПО формирует кадровый резерв более широкого профиля.

Обучение за счёт организации рассматривается сотрудниками как забота работодателя, что повышает их лояльность. Возможность расширять знания и повышать квалификацию является фактором мотивации: обучаясь, работник чувствует перспективы профессионального роста. Кроме того, наличие актуальных сертификатов повышения квалификации – необходимое условие для продвижения по службе (в ряде федеральных органов без ежегодных курсов сложно получить повышение). Таким образом, ДПО косвенно влияет на карьерный рост, зарплату и удовлетворённость трудом служащих.

В периоды реформ ДПО играет роль инструмента адаптации персонала. Например, при внедрении новых информационных систем в госорганах организуются внеплановые курсы, чтобы сотрудники быстрее освоили нововведение. В последние годы такие ситуации возникали часто (внедрение системы электронного документооборота, новых классификаторов, переход на отечественное ПО и т. п.). С помощью дополнительных программ удаётся сгладить негативный эффект изменений и обеспечить продолжение работы в штатном режиме.

Через ДПО реализуются программы развития кадрового резерва, школы управления, курсы лидерства для перспективных работников. Это повышает общий уровень управленческой культуры.

В законодательстве закреплены обязательные требования к регулярности ДПО: в Федеральном законе «О государственной гражданской службе РФ» (№ 79-ФЗ) [4] статья 62 устанавливает, что государственный гражданский служащий обязан не реже одного раза в три года проходить профессиональную переподготовку или повышение квалификации по программе соответствующего профиля. Аналогичные нормы есть в законах о муниципальной службе. Таким образом, для всех служащих установлен минимальный цикл обновления знаний – три года. На практике же многие передовые органы власти направляют сотрудников на обучение чаще – при каждом существенном изменении в работе или при повышении в должности. В анализируемом Президентском Указе № 68 (2019 г.) подчёркивается, что профессиональное развитие осуществляется по индивидуальным планам развития служащих, включающим разные мероприятия (учёбу, стажировки, самообразование) [10]. Это значит, что кадровые службы должны не формально, а осмысленно подходить к организации ДПО, ориентируя его на реальную потребность.

Следует отметить, что роль ДПО резко возрастает в периоды масштабных реформ или изменений. Пример – интеграция новых субъектов (ДНР, ЛНР и др.) в правовое пространство РФ в 2022-2023 гг. Муниципальные и госслужащие этих регионов вынуждены были в кратчайшие сроки изучить российское законодательство, порядки работы государственных органов, обучиться работе в федеральных информационных системах. Это стало возможным только через развёртывание широкой сети ДПО: были организованы интенсивные курсы, стажировки в регионах России, менторские программы. Аналогично, при реализации национальных проектов Правительство РФ ежегодно утверждает приоритетные направления обучения федеральных служащих и размещает государственный заказ на соответствующие программы. Например, Распоряжением Правительства РФ от 18.03.2023 № 627-р определены приоритетные темы обучения на 2023 год (цифровая трансформация, проектное управление, противодействие коррупции и др.) и распределены бюджетные места между федеральными органами власти. Это показывает, что ДПО служит также инструментом реализации общегосударственных задач, позволяя оперативно донести необходимые знания до тысяч чиновников по всей стране [11].

Таким образом, дополнительное профессиональное образование – это гибкий механизм поддержки и развития компетентности кадров государственного управления. Его роль особенно значима в современных условиях ускоренных изменений: ДПО обеспечивает непрерывность профессионального развития, способствует повышению эффективности деятельности органов власти и позволяет адаптировать кадровый потенциал к новым вызовам. Без развитой системы ДПО невозможно построить современную, эффективную и гибкую систему госслужбы, отвечающую требованиям времени.

Программы, предназначенные для повышения квалификации и переподготовки государственных (гражданских) и муниципальных служащих, имеют ряд специфических особенностей, отличающих их от программ для других категорий специалистов. Эти особенности продиктованы как особой ролью государственной службы, так и нормативными требованиями к обучению чиновников.

Во-первых, законодательная регламентация содержания и порядка обучения. Для дополнительного образования служащих существуют специальные нормативные акты. Помимо уже упомянутого Закона № 273-ФЗ и приказа Минобрнауки № 499 (2013 г.), важнейшим документом является Положение о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих РФ, утверждённое Указом Президента № 68 (2019 г., ред. 2023 г.). В нём определены формы и условия ДПО для служащих, в т. ч. оговорено, что дополнительные профессиональные программы – основная форма повышения квалификации – реализуются образовательными организациями, имеющими соответствующую лицензию. Программы должны учитывать приоритетные направления обучения, ежегодно утверждаемые Правительством РФ. Таким образом, тематика курсов для служащих во многом определяется государством – например, в 2023 г. акцент сделан на цифровой трансформации и проектном управлении в госсекторе.

Во-вторых, учёт специфики государственной службы в содержании программ. Образовательные программы для чиновников разрабатываются с опорой на квалификационные требования к должностям гражданской службы и на основе анализа реальных задач, стоящих перед органами власти. Для каждой категории должностей установлены определённые знания и умения (например, знание законодательства о государственной службе, навыки работы с обращениями граждан, умение вести управленческий документ и пр.). Эти требования выступают «техническим заданием» для программ обучения. Так, программы повышения квалификации для муниципальных служащих обычно включают модуль по правовым основам муниципальной службы, антикоррупционное законодательство, местное самоуправление. Для федеральных служащих – управление государственной гражданской службой, вопросы служебной этики и пр. То есть присутствуют обязательные тематические блоки, связанные с правовым статусом служащих, прохождением службы, профилактикой коррупции, государственной тайной и т. д., вне зависимости от узкой специализации курса.

В-третьих, ориентация на практические навыки и прикладные умения. Как отмечалось ранее, современное ДПО в госуправлении нацелено на практико-ориентированность. Поэтому продолжительность программ повышения квалификации сравнительно невелика (72-144 часа, т. е. 2-4 недели в традиционном формате), чтобы сосредоточиться на конкретных навыках. Например, курс «Новое в нормативном регулировании бухгалтерского учёта и актуальные проблемы практики» для бухгалтеров бюджетной сферы (72 часа) посвящён разбору последних изменений законодательства и практических кейсов применения, без избыточной теории. То же касается программ по цифровым навыкам: они построены как тренинги работы с конкретными ИТ-системами. Итоговая аттестация на таких курсах часто носит прикладной характер (решение ситуационной задачи, тест на знание новых норм). Это отличает их от вузовских программ, где акцент на проверке теоретических знаний.

В-четвёртых, сжатые сроки и интенсивность обучения. Чиновники, как правило, не могут надолго отвлекаться от служебных обязанностей, поэтому формы обучения обычно очно-заочные, модульные или дистанционные. Например, многие программы реализуются с применением дистанционных образовательных технологий, позволяющих учиться без отрыва от работы или в удобное время. Очные занятия часто проходят в формате интенсивов (по 6-8 академических часов в день). Размер учебной группы сравнительно небольшой – обычно до 15 человек, что связано с необходимостью интерактивной работы и обсуждений специфических вопросов конкретного органа власти. В результате курс, скажем, на 72 часа может быть проведён за 2 недели при ежедневных занятиях, либо растянут на месяц с частотой 2-3 дня в неделю (для совмещения с работой). Такой режим повышенной интенсивности является особенностью ДПО, отличающейся от ритма вузовского обучения.

В-пятых, целевой отбор слушателей и адресность программ. Обучение служащих зачастую имеет целевой характер: на курс направляются определённые категории персонала, которым необходимы данные знания. К примеру, на курсы по тарифному регулированию (в сфере ЖКХ) направят сотрудников комитетов по тарифам и экономистов ЖКХ, на курсы по управлению проектами – начальников отделов, ответственных за нацпроекты. Это отражено и в порядке организации: кадровая служба подаёт заявку в учебный центр с указанием списков лиц. Соответственно, набор слушателей более однороден по профилю, что позволяет глубже разбирать профильные темы. Принцип адресности также проявляется в том, что программы могут разрабатываться под заказ конкретного органа («корпоративные» курсы). Например, для администрации области учебный центр готовит уникальную программу, учитывающую региональную специфику. Всё это повышает эффективность обучения, но требует от образовательной организации гибкости.

В-шестых, сочетание разнообразных форм обучения внутри программы. Для максимального эффекта программы повышения квалификации служащих включают разные активности: помимо аудиторных занятий – самостоятельное изучение материалов на электронном портале, практические кейсы, деловые игры, иногда стажировка или выездное занятие в другом органе (если позволяет продолжительность курса) – широко применяется формат мастер-классов от ведущих специалистов, круглых столов, где слушатели обмениваются опытом.

В-седьмых, обязательность итоговой аттестации и выдачи удостоверения установленного образца. По завершении программы повышения квалификации служащие сдают итоговый экзамен или зачёт (например, тестирование, защита проекта, ситуативное задание). При успешном освоении выдаётся удостоверение о повышении квалификации установленного образца, которое включается в личное дело служащего и подтверждает выполнение им требования о непрерывном обучении. Для программ переподготовки (более 250 часов) выдаётся диплом о профессиональной переподготовке. Эти документы имеют юридическое значение: без них кадровая служба не пропустит сотрудника к аттестации на классный чин или к конкурсу на вышестоящую должность. Таким образом, программы ДПО для служащих более формализованы в части выдачи документов, нежели, скажем, обычные тренинги для коммерческих организаций.

В-восьмых, акцент на актуальном законодательстве и его изменениях. В силу специфики госслужбы практически любая программа включает подробный разбор нормативных правовых актов по теме, последние изменения и планируемые реформы. Часто привлекаются специалисты правовых управлений для комментариев. Например, курс «Новое в нормативном регулировании бухгалтерского учёта» полностью посвящён анализу свежих нормативных изменений в бюджетном учёте. Такая правовая ориентированность обусловлена тем, что деятельность чиновников строго регламентирована законом, и знание актуальных норм – залог их корректной работы. Поэтому мониторинг законодательства – неотъемлемая часть программ.

В-девярых, учёт этических норм и специальных ограничений. Госслужащие подлежат ряду ограничений (антикоррупционных, по служебному поведению и т. д.), поэтому во многих программах имеются модули по служебной этике, антикоррупционному законодательству, соблюдению требований к служебному поведению.

В-десярых, реализация программ преимущественно специализированными учреждениями. В сфере подготовки госслужащих действует сеть образовательных организаций – академий и институтов развития госслужбы (РАНХиГС и её филиалы, региональные академии госслужбы, центры повышения квалификации). Они тесно взаимодействуют с органами власти и лучше понимают их запросы. Поэтому обычно госорган направляет сотрудников именно в такие профильные центры. Коммерческие провайдеры рынка обучения привлекаются редко, разве что по очень специфичным темам (например, ИТ-курсы), и то часто по субподряду у государственных центров. Это означает, что программы разрабатываются людьми, знакомыми с госуправлением изнутри, – многие преподаватели сами имеют опыт госслужбы.

Особенности программ ДПО – их гибкость, практичность, соответствие специфике госслужбы – делают их незаменимым инструментом адаптации кадров к современным вызовам.

Выводы

Таким образом, совершенствование системы подготовки кадров государственной и муниципальной службы строится на прочном фундаменте научных подходов (компетентностного, непрерывного и др.) и нормативно-методической базе, созданной за последнее десятилетие. Совершенствование системы подготовки кадров для государственного и муниципального управления – это непрерывный процесс, требующий постоянного внимания и адаптации к меняющимся условиям, связанных с цифровизацией, интеграцией, глобальными вызовами и меняющимися ожиданиями отечественного сообщества. Как результат, в краткосрочной перспективе возможно полноценное обеспечение органов государственного и муниципального управления квалифицированными, компетентными и мотивированными специалистами. Дополнительное профессиональное образование выступает центральным звеном этой системы, обеспечивая постоянное обновление и наращивание компетенций служащих. Особенности ДПО для госслужащих можно свести к следующему: регулярность, прикладная направленность, нормативная определённость содержания, краткосрочность, гибкость форм и ориентированность на конкретные должностные потребности. Всё это отличает данные программы от иных форм образования и позволяет им эффективно выполнять своё предназначение – служить инструментом профессионального развития кадров госуправления. Эффективная система подготовки кадров является залогом успешного государственного и муниципального управления, обеспечивающего благополучие граждан и сбалансированное развитие не только отдельных регионов, но и страны в целом.

Список источников

1. Постановление Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 (ред. от 21.02.2025) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования». URL: <http://government.ru/docs/all/115042/>.
2. ФГОС 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (Приказ Минобрнауки России от 10.12.2014 № 1567). URL: <https://fgos.ru/fgos/fgos-38-03-04-gosudarstvennoe-i-municipalnoe-upravlenie-1567/>.
3. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 19 июля 2022 г. № 420н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по информационным ресурсам» (документ не вступил в силу). URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/2404>.

4. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ (в ред. 08.08.2024). URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody&nd=102088054>.

5. Постановление Правительства Ханты-Мансийского АО – Югры от 7 ноября 2013 г. № 476-п «О концепции развития системы дополнительного профессионального образования государственных гражданских служащих Ханты-Мансийского автономного округа – Югры». URL: <https://khm-gov.ru/doc/17709>.

6. Васильева Е. В. Компетентностный подход в государственной службе: какие знания и навыки выбирают госслужащие? // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 4. С. 120-144. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompetentnostnyy-podhod-v-gosudarstvennoy-sluzhbe-kakie-znaniya-i-navyki-vybirayut-gossluzhaschie>.

7. Власюк И. В., Кравцова Ю. Е. Дополнительное профессиональное образование как важное условие развития профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих // Стандарты и мониторинг в образовании. 2024. № 3 (май-июнь). С. 27-31. URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/86009/view>.

8. Головчанская Е. Э., Филиппенкова В. И. Типологизация корпоративной культуры: методологические ориентиры развития // Теоретическая экономика. 2025. № 2(122). С. 104-118. <https://doi.org/10.52957/2221-3260-2025-2-104-118>.

9. Погребцова Е. А. Повышение квалификации для государственных и муниципальных служащих: концепции и сравнительный анализ программ // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12, № 4. С. 1065-1082. <https://doi.org/10.18334/lim.12.4.122951>.

10. Сат В. В. Совершенствование системы подготовки и повышения квалификации государственных служащих // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 6-2(112). С. 96-100. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-6-2-96-100>.

11. Свирина Л. Н. Внедрение новых технологий и образовательных программ в процесс подготовки кадров для государственного управления на современном этапе развития информационно-коммуникационных технологий // Вопросы инновационной экономики. 2019. Т. 9, № 1. С. 102. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-novyh-tehnologiy-i-obrazovatelnyh-programm-v-protsess-podgotovki-kadrov-dlya-gosudarstvennogo-upravleniya-na-sovremennom/viewer>.

Информация об авторе

Д. В. Василенко – д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры теории управления и государственного администрирования.

Information about the author

D. V. Vasilenko – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Management Theory and Public Administration.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 12.08.2025; одобрена после рецензирования 15.09.2025; принята к публикации 23.09.2025.

The article was submitted 12.08.2025; approved after reviewing 15.09.2025; accepted for publication 23.09.2025.