



Ars Administrandi (Искусство управления). 2026. Т. 18, № 2. С. 256–280.

Ars Administrandi. 2026. Vol. 18, no. 2, pp. 256–280.



Эта работа © 2026 Мартыновой С. Э., Татариновой Л. Н. и Еварович С.А. распространяется под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 International. Чтобы просмотреть копию этой лицензии, посетите <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

This work © 2026 by Martynova, S. E., Tatarinova, L. N. and Evarovich, S. A. is licensed under Creative Commons Attribution 4.0 International. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Научная статья

УДК 35.08:316.334.3

<https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-256-280>

## СИСТЕМА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ЗЕРКАЛЕ СОЦИОЛОГИЧЕСКОГО ИССЛЕДОВАНИЯ МНЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Светлана Эдуардовна Мартынова<sup>1</sup>✉, Людмила Николаевна Татаринова<sup>2</sup>, Светлана Анатольевна Еварович<sup>3</sup>

<sup>1, 2, 3</sup> Институт «Высшая школа государственного управления», РАНХиГС, Москва, Россия

<sup>1</sup> [martynova-se@ranepa.ru](mailto:martynova-se@ranepa.ru)✉, <https://orcid.org/0000-0002-0076-5711>

<sup>2</sup> [tatarinova-ln@ranepa.ru](mailto:tatarinova-ln@ranepa.ru), <https://orcid.org/0000-0003-4623-5246>

<sup>3</sup> [evarovich-sa@ranepa.ru](mailto:evarovich-sa@ranepa.ru), <https://orcid.org/0000-0003-3920-8960>

**Аннотация. Введение:** активное формирование нормативно-правовой базы, связанной с профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих, и распространение соответствующей практики в органах публичной власти России в последние пять лет актуализируют задачу осмысления результатов и перспектив сложившейся системы профессионального развития. **Цель:** провести комплексную оценку состояния системы профессионального развития государственных и муниципальных служащих в масштабах Российской Федерации через призму мнения руководителей сферы публичного управления. **Методы:** сбора данных – массовое полуструктурированное онлайн-анкетирование руководителей структурных подразделений государственных и муниципальных органов и организаций. **Результаты:** уровень зрелости системы профессионального развития в государственных и муниципальных органах и организациях определен как средний; выявлены слабые места в позиции руководителей, свидетельствующие о дефиците осмысления компетенций подчиненных, отсутствии вовлеченности в организацию процесса

профессионального развития сотрудников и карьерное продвижение обученных. **Выводы:** выявленные параметры текущего уровня зрелости системы профессионального развития государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации позволяют определить направления ее совершенствования, которые заключаются в действиях аналитического, информационного, организационного, методического и нормативно-правового характера.

**Ключевые слова:** профессиональное развитие, публичная власть, руководители, уровень зрелости, система, социологическое исследование

---

**Для цитирования:** Мартынова С. Э., Татаринова Л. Н., Еварович С. А. Система профессионального развития государственных и муниципальных служащих Российской Федерации в зеркале социологического исследования мнений руководителей // *Ars Administrandi (Искусство управления)*. 2026. Т. 18, № 2. С. 256–280. <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-256-280>.

---

Original article

## PROFESSIONAL DEVELOPMENT SYSTEM FOR CIVIL SERVANTS AND MUNICIPAL EMPLOYEES IN RUSSIA: A SOCIOLOGICAL RESEARCH PERSPECTIVE ON PUBLIC ADMINISTRATION LEADERS' OPINIONS

Svetlana E. Martynova<sup>1</sup>✉, Ludmila N. Tatarinova<sup>2</sup>, Svetlana A. Evarovich<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Institute of Higher School of Public Administration, RANEPa, Moscow, Russia

<sup>1</sup> martynova-se@ranepa.ru✉, <https://orcid.org/0000-0002-0076-5711>

<sup>2</sup> tatarinova-ln@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-4623-5246>

<sup>3</sup> evarovich-sa@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3920-8960>

**Abstract. Introduction:** the active development of the regulatory framework related to the professional development of civil servants and municipal employees, along with the spread of relevant practices in public authorities of the Russian Federation over the past five years, has brought to the fore the task of understanding the results and prospects of the existing professional development system. **Objectives:** to identify a comprehensive assessment of the state of the professional development system for civil servants and municipal employees in the Russian Federation based on public administration leaders' opinions. **Methods:** the data collection method is a mass semi-formalized online survey of heads of structural divisions at state and municipal bodies and organizations. **Results:** the maturity level of the professional development system in state and municipal bodies and organizations has been assessed as average. Weak points were identified in the attitudes of public administration leaders, indicating a lack of attention to subordinates' competences, insufficient involvement in organizing the professional development process, and limited support for the career advancement of trained civil servants and municipal employees. **Conclusions:** the identified characteristics of the current maturity level make it possible to outline the directions for improving the system of civil servants and municipal employees professional development in the Russian Federation; these include measures of analytical, informational, organizational, methodological and regulatory nature.

**Keywords:** professional development, public authority, public administration leaders, maturity level, system, sociological research

**For citation:** Martynova, S. E., Tatarinova, L. N. and Evarovich, S. A. (2026), "Professional development system for civil servants and municipal employees in Russia: A sociological research perspective on public administration leaders' opinions", *Ars Administrandi*, vol. 18, no. 2, pp. 256–280, <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2026-2-256-280>.

## ВВЕДЕНИЕ

Профессиональное развитие государственных гражданских служащих значимо не только для самих органов публичной власти, но и для общества в целом, поскольку позволяет совершенствовать деятельность государственных институтов, обеспечивая тем самым удовлетворение потребностей и развитие общества. Нормативное закрепление понятия осуществлено в Указе Президента Российской Федерации от 21 февраля 2019 года № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации»<sup>1</sup>. Дальнейшие документы федерального уровня, принятые в этой связи, посвящены отдельным формам<sup>2</sup> и оценке качества<sup>3</sup> профессионального развития госслужащих. Расширение нормативно-правовой базы и распространение соответствующей практики актуализируют задачу осмысления того, какая в целом система профессионального развития сформировалась на госслужбе в прошедший пятилетний период со времени принятия выше-названного указа.

Обратимся к основным понятиям, мотивирующим методику исследования. Профессиональное развитие как в трудах ученых, так и в нормативно-правовых документах России понимается схожим образом: как процесс овладения компетенциями, необходимыми для успешного выполнения профессиональных задач (Коптева и Бакшеева, 2013; Дмитриева, 2022), как системная деятельность, которая заключается в приобретении новых знаний и умений, развитии профессиональных и личностных качеств в целях

<sup>1</sup> *О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации* [Электронный ресурс]: Указ Президента Рос. Федерации от 21.02.2019 № 68. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318654/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/) (дата обращения: 28.07.2025).

<sup>2</sup> *О внесении изменений в распоряжение Правительства РФ от 24.07.2019 № 1646-р* [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства Рос. Федерации от 16.06.2020 № 1600-р. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_355343](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_355343) (дата обращения: 20.07.2025); *Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации* [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Рос. Федерации от 07.10.2019 № 1296. URL: [www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_335180/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335180/) (дата обращения: 25.07.2025); *Об утверждении Положения о прохождении служебной стажировки государственными гражданскими служащими Российской Федерации* [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Рос. Федерации от 18.05.2019 № 618. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_324960](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_324960) (дата обращения: 25.07.2025); *О едином специализированном информационном ресурсе, предназначенном для профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации* [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Рос. Федерации от 15.08.2019 № 1056. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_332152/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_332152/) (дата обращения: 22.07.2025).

<sup>3</sup> *Об утверждении плана мероприятий (дорожной карты) по реализации основных направлений развития государственной гражданской службы Российской Федерации на 2019–2021 годы* [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства Рос. Федерации от 24.07.2019 № 1646-р. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_330464](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_330464) (дата обращения: 21.07.2025).

поддержания и повышения уровня квалификации, необходимого для надлежащего исполнения должностных обязанностей<sup>4</sup>. Применительно к госслужбе в научной литературе профессиональное развитие рассматривается не только как профессиональная подготовка госслужащих, но и как их непосредственная деятельность (Турняк и Шакина, 2012, с. 44).

Осуществление профессионального развития госслужащих нуждается в системе, компоненты которой позволяют организовать процесс и достичь его результативности. На основании научных взглядов и мнения профессионального сообщества можно выделить следующие компоненты системы:

- 1) целенаправленная деятельность государственных органов:
  - стратегическое и тактическое планирование профразвития (Ye, 2021, p. 519; Handayani et al., 2024, p. 365);
  - нормативное закрепление планов/программ профразвития (Мартынова и др., 2024, с. 71);
  - финансирование мероприятий обучения и образовательных учреждений (Murti, 2020, p. 82; Naxhiu and Alidemaj, 2021, p. 105);
  - создание органов и организаций, отвечающих за реализацию планов профразвития (Ye, 2021, p. 520; Hai et al., 2023, p. 163);
  - анализ потребностей в обучении (Ogbodoakum et al., 2020, p. 872) и оценка результативности обучения (Murti, 2020, p. 81), в том числе влияния программ подготовки на производительность труда государственных служащих (Priatna, 2020, p. 275);
  - формирование профессиональной среды, поддерживающей мотивацию к профразвитию (Ogbodoakum et al., 2020, p. 869);
  - формирование карьерных траекторий и оценка результатов деятельности с учетом результатов профразвития (Murti, 2020, p. 81–82);
- 2) наличие модели компетенций, которыми должны обладать современные государственные служащие, или хотя бы определение ключевых компетенций (Hai et al., 2023, p. 163; Druskienė and Šarkiūnaitė, 2018, p. 345; Vitkauskas and Junevičius, 2018, p. 142);
- 3) наличие образовательных моделей и программ обучения (Мартынова и др., 2024, с. 70–71);
- 4) наличие спектра современных образовательных технологий и форматов (Stačinskaitė and Petrauskienė, 2018, p. 335, 339; Tamsah et al., 2020, p. 163);
- 5) наличие доступных источников материалов<sup>5</sup>, к которым в первую очередь можно отнести цифровые образовательные платформы для госслужащих (Khrykov et al., 2022, p. 129; Burtscher et al., 2024, p. 20, 25, 30, 33–38);
- 6) сформированная экосистема: образовательные учреждения, исследовательские и консультационные центры в области государственного управления

<sup>4</sup> Положение о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации [Электронный ресурс]: утв. Указом Президента Рос. Федерации от 21.02.2019 № 68. П. 3. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318654/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318654/) (дата обращения: 28.07.2025).

<sup>5</sup> Nuove competenze per le Pubbliche Amministrazioni [Online] // Syllabus. URL: <https://www.syllabus.gov.it/portale/web/syllabus> (Accessed Jun. 26, 2025); The Civil Service Innovation Program (Gov4SAA) [Online] // OECD official website. 2021. URL: <https://oecd-opsi.org/innovations/gov4saa> (Accessed Jun. 21, 2025).

(Dai, 2023, p. 14–15), национальные, зарубежные и международные организации коммерческого и некоммерческого сектора (Naxhiu and Alidemaj, 2021, p. 102, 105; Goncharuk et al., 2021, p. 43).

В Положении о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации перечислены следующие образовательные форматы<sup>6</sup>:

а) дополнительное профессиональное образование;

б) семинары, тренинги, мастер-классы, иные мероприятия, направленные на ускоренное приобретение новых знаний и умений;

в) конференции, круглые столы, служебные стажировки, иные мероприятия, направленные на изучение передового опыта, технологий государственного управления;

г) самостоятельное изучение гражданскими служащими образовательных материалов;

д) образовательные курсы, доступ к которым предоставляется гражданским служащим в дистанционной форме, в том числе с использованием единого специализированного информационного ресурса и иных информационных систем;

е) наставничество.

В качестве основных условий успешного функционирования системы, по мнению авторов настоящего исследования, выступают целеполагание со стороны организации, которая ориентирована на повышение эффективности работы персонала и реализацию личностного потенциала сотрудников, и заинтересованность самих сотрудников в развитии личностных и профессиональных качеств (Кортенко, 2007; Handayani et al., 2024, p. 365), осознание ими своих потребностей в профразвитии (Шачнев, 2019).

Анализ отечественной научной литературы 2020–2024 годов по теме профессионального развития российских госслужащих позволяет обозначить дефицит исследований, которые характеризовали бы современную систему профразвития в целом. Имеющиеся публикации посвящены теоретическим и методологическим аспектам формирования и развития кадрового потенциала государственной службы (Воронина и др., 2022), а также частным вопросам профразвития: состоянию системы в отдельных регионах (Зеленцова и Хадасевич, 2022; Салахова и др., 2021) или органах государственной власти (Суховеева и Каришина, 2022; Краславская, 2022), компетентностному подходу в профразвитии (Мартынков и др., 2023), управлению профразвитием (Карданов, 2021), мотивации к нему (Сладкова и др., 2022), определению потребности в профразвитии (Кривоногова и Алпацкая, 2022), использованию цифровых технологий в профразвитии (Кривоногова и др., 2023), взаимодействию с образовательными организациями (Качан, 2022), оценке качества программ дополнительного профессионального образования (Яшкин и Баасансурэн, 2022) и др. В результате недостает целостной оценки современного состояния системы профессионального развития госслужащих в масшта-

<sup>6</sup> Положение о порядке осуществления профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации. П. 4, 14...

бах Российской Федерации. Анализ практики профессионального развития во многих случаях выполняется на основе вторичных данных, а социологические опросы демонстрируют ограниченность выборки. Мнение такой категории участников профразвития, как руководители, роль которых в успешном функционировании системы наиболее значима, практически не находит отражения в научных работах.

В соответствии с ключевыми теоретическими положениями и с учетом дефицитов научной разработки темы цель настоящего исследования определена таким образом: провести комплексную оценку состояния системы профессионального развития государственных и муниципальных служащих в масштабах Российской Федерации через призму мнений руководителей сферы публичного управления.

### МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Приведенная трактовка понятия профессионального развития, перечисленные компоненты системы и факторы ее успешного функционирования легли в основу формирования параметров эмпирического исследования. Параметры дополнены комплексным понятием уровня зрелости системы профразвития органа власти / государственной или муниципальной организации, который определяется степенью представленности компонентов системы (целенаправленная деятельность органов/организаций, наличие модели компетенций, цифровых платформ и экосистем) и выраженности их функций (планирование, анализ, оценка результатов деятельности с учетом результатов профразвития, применение полученных компетенций в деятельности).

Уровни зрелости представлены пятью рангами, которые характеризуются следующими признаками: **начальный** уровень – отсутствуют анализ потребностей в обучении, планирование, оценка эффективности, цифровизация процесса; **базовый** уровень – есть анализ потребностей в обучении, планирование на краткосрочную перспективу, цифровизация процессов на базе распространенных программ, оценка эффективности мероприятий профразвития по внешнему запросу, в содержании обучения учитываются формальные требования к госслужащим; **средний** уровень – есть среднесрочное планирование, минимальная цифровизация на базе собственных программ, регулярная оценка эффективности на основе отзывов участников, в содержании обучения учитываются требования к знаниям и умениям госслужащих; **высокий** уровень – есть анализ потребностей и долгосрочное планирование на всех уровнях, включая индивидуальные планы развития сотрудников, высока степень цифровизации с анализом данных на базе корпоративных платформ; проводится оценка эффективности; в содержании обучения учитывается компетентностная модель; результаты профразвития оцениваются во взаимосвязи с результатами деятельности; **стратегический** уровень – есть стратегические цели и планирование, используется компетентностный подход, высока степень цифровизации на базе платформ и экосистем, государ-

ственные служащие используют полученные знания и навыки для внедрения инноваций в деятельность, выступают в качестве экспертов на внешних площадках, демонстрируют лучшие практики и т. п.

В качестве респондентов определены руководители структурных подразделений, поскольку они являются заказчиками программ профессионального развития в части формируемых компетенций, а также оценивают на практике применимость результатов обучения подчиненных и их карьерные перспективы. Внимание именно к этой группе обусловлено, кроме того, ролью непосредственных руководителей в мотивировании сотрудников к профразвитию. Поскольку понятие публичной власти охватывает и муниципальный уровень, в исследовании приняли участие также руководители структурных подразделений муниципальных органов и организаций.

Задачами исследования выступили:

- 1) определение компетенций, формирование которых у сотрудников руководители считают необходимым;
- 2) выявление роли руководителя структурного подразделения в планировании профразвития сотрудников и формировании заказа на мероприятия профразвития, в мотивации к профразвитию и поддержке инноваций сотрудников, в оценке качества обучения и карьерном продвижении сотрудников, показавших высокие результаты профразвития;
- 3) установление критериев выбора и оценки программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
- 4) выявление оценки результативности программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
- 5) определение степени применимости результатов профразвития в деятельности сотрудников;
- 6) обозначение проблем, с которыми сталкиваются руководители структурных подразделений при планировании профразвития сотрудников и их карьерном продвижении;
- 7) оценка уровня зрелости системы профразвития в органе/организации, где работают респонденты.

Методом сбора данных определено массовое онлайн-анкетирование. Выбор количественного метода обусловлен задачами исследования, предполагающими статистическую значимость выявляемых оценок и установок для масштабного планирования дальнейших действий в контексте всей системы госслужбы Российской Федерации и последующего мониторинга изменений. Анкетирование носит полуформализованный характер: часть вопросов, требующих фактической конкретизации ответов, являются открытыми, чтобы максимально адекватно понять позицию респондента.

Данный опрос – часть комплексного исследования системы профессионального развития госслужащих, проводившегося Высшей школой государственного управления РАНХиГС различными методами в 2019–2024 годах. При интерпретации результатов опроса взяты во внимание также мировые тренды организации системы профразвития госслужащих, выявленные в 2023–2024 годах (Мартынова и др., 2024). Интерпретация результатов в сравнительном плане проведена по следующим параметрам: компоненты системы

(структуры управления профразвитием; планирование и оценка результатов; профессиональная среда, поддерживающая мотивацию к профразвитию; экосистема), образовательные модели (внутреннее и внешнее обучение), формы профессионального развития (унифицированные / индивидуализированные).

## **РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

В социологическом исследовании приняли участие 3 755 респондентов из всех федеральных округов. Опрошенные руководят коллективами разной численности: не более 5 человек (42 %), 6–10 человек (24 %), свыше 10 человек (34 %). Основная часть респондентов (73 %) более 10 лет работают на государственной/муниципальной службе или в государственной/муниципальной организации, другие имеют стаж 1–5 лет (13 %) и 6–10 лет (14 %). Исследование проведено Высшей школой государственного управления РАНХиГС в сентябре – ноябре 2024 года.

### **Компетенции и форматы мероприятий для их приобретения**

При ответе на вопрос «По Вашему мнению, какие компетенции необходимо развивать у Ваших подчиненных?» осмысление компетенций продемонстрировали только 36 % опрошенных. Остальные либо полагают, что их подчиненные не нуждаются в профессиональном развитии, поскольку уже достаточно компетентны (33 %), либо затрудняются с ответом (31 %). В большей степени сформулировать компетенции смогли респонденты со стажем от 10 лет и самым большим числом подчиненных (39 и 44 % соответственно).

Наиболее востребованными являются специальные профессиональные компетенции (55,9 %). Из них на первом месте – знания и навыки по направлениям деятельности (14 % от всех опрошенных), навыки в области информационных технологий (10 %), знание нормативно-правовой базы (8,9 %); на втором месте – общепрофессиональные компетенции (24,5 %), среди которых лидируют аналитические способности, критическое, системное, стратегическое мышление (6 %), стремление работать и развиваться (3,3 %), ответственность (3,3 %), нацеленность на результат и самостоятельность (по 2,5 %). Коммуникативно-управленческие компетенции востребованы в меньшей степени (15,3 %). В этот блок включаются навыки общения, планирования, умение работать в команде, придерживаться корпоративных норм, руководить. Наименее востребованы личностные компетенции: эмоциональные, этические, общекультурные (2,6 %).

Наиболее эффективными форматами мероприятий для приобретения указанных компетенций названы программы повышения квалификации, реализуемые образовательной организацией, семинары/вебинары, стажировки, программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки, реализуемые корпоративным университетом органа власти. Однако и другие мероприятия профразвития: конференции, круглые столы, самообразование, мастер-классы, наставничество, обучение «друг у друга», программы профессиональной переподготовки, реализуемые образовательной организацией, – также признаются в значительной степени эффективными (табл. 1).

Таблица 1 / Table 1

Распределение ответов на вопрос «Какие форматы образовательных и иных мероприятий профессионального развития Вы считаете наиболее эффективными для развития таких компетенций?» (возможно несколько вариантов ответа, в % от общего числа опрошенных) / Distribution of answers to the question “What formats of educational and other professional development events do you consider most effective for developing such competencies?” (several answer options are possible, % of the total number of respondents)

Варианты ответов	Количество ответивших	%
Программы повышения квалификации, реализуемые образовательной организацией	1 823	49
Семинары/вебинары	1 831	49
Стажировки	1 528	41
Программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки, реализуемые корпоративным университетом органа власти	1 464	39
Конференции, круглые столы	1 286	34
Самообразование	1 252	33
Мастер-классы	1 175	31
Наставничество	1 130	30
Обучение сотрудников «друг у друга»	1 090	29
Программы профессиональной переподготовки, реализуемые образовательной организацией	963	25
Другое	37	1

*Источник: таблицы 1–6 составлены авторами.*

Во всех группах опрошенных по стажу и по количеству подчиненных предпочтение было отдано программам повышения квалификации от образовательных организаций (42–53 % от числа опрошенных в группе), семинарам и вебинарам (45–52 %).

Сотрудники органов и организаций госсектора осуществляют профессиональное развитие в большей степени за счет участия в программах повышения квалификации, реализуемых образовательной организацией, самообразования, участия в семинарах/вебинарах, обучения «друг у друга». Менее всего государственные служащие участвуют в стажировках и мастер-классах (табл. 2).

Распределение ответов на вопрос «В образовательных и иных мероприятиях каких форматов участвуют Ваши сотрудники?» (возможно несколько вариантов ответа, в % от общего числа опрошенных) / Distribution of answers to the question “What types of educational and other events do your employees participate in?” (several answer options are possible, % of the total number of respondents)

Варианты ответов	Количество ответивших	%
Программы повышения квалификации, реализуемые образовательной организацией	2 357	63
Самообразование	1 944	52
Семинары/вебинары	1 881	50
Обучение сотрудников «друг у друга»	1 720	46
Наставничество	1 155	31
Конференции, круглые столы	926	25
Программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки, реализуемые корпоративным университетом органа власти	924	25
Программы профессиональной переподготовки, реализуемые образовательной организацией	860	23
Стажировки	384	10
Мастер-классы	230	6
Другое	48	1

В группах по стажу, в отличие от выборки в целом, начинающие руководители ставят на первое место семинары и вебинары (55 %), а руководители со стажем и самым большим числом подчиненных отмечают самообразование чаще (55 и 57 % соответственно), чем представители других групп.

### **Вовлеченность руководителей в формирование заказа**

Большинство респондентов (70 %) при ответе на вопрос «Каким образом Вы участвуете в формировании заказа на образовательные и иные мероприятия профразвития для Ваших сотрудников?» признали, что никакого участия не принимают. Эта тенденция характерна для представителей всех групп по стажу и числу подчиненных. Правда, руководители, проработавшие свыше 10 лет, а также имеющие в подчинении от 6 человек, оказались более вовлеченными в этот процесс (34–37 %).

Те руководители, кто предпринимает какие-либо действия для формирования заказа, отправляют заявки на обучение сотрудников (10,6 % от общего числа опрошенных), вносят предложения вышестоящим руководителям (7,5 %), подбирают программы повышения квалификации (4,9 %), анализируют потребности в профессиональном развитии (2,3 %), формируют списки (1,9 %) и организуют семинары (1 %). Незначительная часть опрошенных сами обучают сотрудников (0,6 %) и выступают наставниками (0,4 %).

Подавляющее большинство респондентов (87 %) на вопрос «Есть ли у Вас возможность выбрать образовательные организации?» ответили отрица-

тельно. Во всех группах по стажу и количеству подчиненных эту возможность отрицают также большинство опрошенных: 84–88 и 86–88 % соответственно.

Немногим более половины респондентов (57 %) могут выбирать программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки для сотрудников. В группах по стажу такая возможность в большей степени имеется у руководителей, проработавших от 10 лет (60 %). В группах по числу подчиненных такой возможностью более располагают руководители с количеством сотрудников 6–10 человек и свыше 10 человек (по 62 %).

### **Критерии выбора и оценка программ повышения квалификации и переподготовки**

Основными критериями выбора выступают актуальность темы программы, практическая направленность в содержании и методах обучения, удобная организация учебного процесса, возможность совмещать учебу с работой, общаться с коллегами из других регионов (табл. 3).

Таблица 3 / Table 3

Распределение ответов на вопрос «По каким критериям Вы выбираете программы повышения квалификации / профессиональной переподготовки для Ваших сотрудников?» (возможно несколько вариантов ответа, в % от числа опрошенных, имеющих возможность выбирать программы повышения квалификации / профессиональной переподготовки) / Distribution of answers to the question “What criteria do you use to select advanced training/professional retraining programs for your employees?” (several answer options are possible, % of the number of respondents who can choose advanced training/professional retraining programs)

Варианты ответов	Количество ответивших	%
Актуальность темы программы	1 888	88
Практическая направленность в содержании и методах обучения	1 197	56
Удобная организация учебного процесса, возможность совмещать учебу с работой	862	40
Возможность общения с коллегами из других регионов	644	30
Высококвалифицированный состав преподавателей	479	22
Высокая репутация учебного учреждения	426	20
Уникальность программы	403	19
Хорошая материально-техническая база для обучения	356	17
Полное погружение с отрывом от работы, возможность переключиться	335	16
Удобное месторасположение учебного заведения	237	11
Индивидуальный подход к слушателям	214	10
Другое	29	1

В группах по стажу и числу подчиненных тройка лидирующих ответов та же: актуальность программы (86–92 %), практическая направленность в содержании и методах обучения (52–59 %), удобная организация учебного процесса (39–47 %).

Немногим более половины опрошенных (58 %) заявили, что у подчиненных есть возможность выбирать для себя мероприятия профессионального развития. Существенных отличий по сравнению с выборкой в целом в группах по стажу и числу подчиненных не выявлено (55–59 % и 53–61 % соответственно).

Результативность программ повышения квалификации/профессиональной переподготовки, в которых участвовали опрошенные и их сотрудники за последние три года, смогли оценить только 27 % респондентов. Еще 10 % опрошенных посчитали, что все пройденные программы были безрезультатными. В группах по стажу и числу подчиненных наблюдается та же тенденция: число респондентов, которые смогли оценить программы, составляет 21–30 %, а число опрошенных, посчитавших программы безрезультатными, – 9–14 %.

### **Применимость результатов профессионального развития в деятельности сотрудников**

Большинство респондентов в той или иной степени отмечают изменения в деятельности персонала в результате профессионального развития: 37 % руководителей полагают, что нечто новое, более результативное в свою работу вносят все сотрудники, еще 46 % – что это делают отдельные служащие. В группах по стажу и числу подчиненных опрошенные в основном также считают, что результативность работы сотрудников повышается (сумма позитивных ответов – 78–85 и 81–86 % соответственно).

При этом подавляющее большинство руководителей, по их словам, всегда поддерживают новые идеи и стремление внести инновации в деятельность со стороны сотрудников (81 %). В группах по стажу и числу подчиненных такая позиция характерна для 76–85 % опрошенных, при этом самую большую поддержку демонстрируют руководители со стажем более 10 лет и числом подчиненных от 6 человек.

### **Планирование профессионального развития и мотивация**

Большинство респондентов (66 %) на вопрос «Есть ли у Вашего подразделения план повышения квалификации сотрудников?» ответили утвердительно. При этом в группах по стажу и числу подчиненных о таких планах сообщили в большей степени опрошенные со стажем свыше 10 лет (69 %) и числом подчиненных от 6 человек (71 %). В планах основной части респондентов (75 %) – направление подчиненных на обучение по программам повышения квалификации/профессиональной переподготовки не реже чем раз в три года.

Ответы на вопрос «Используете ли Вы какие-либо методы мотивации сотрудников к профессиональному развитию?» были в основном отрицательными (83 %). По словам значительной части респондентов (64 %), их сотрудники уже достаточно мотивированы. Методы мотивации используют в большей степени руководители со стажем свыше 10 лет (19 %) и числом подчиненных 6–10 человек и свыше 10 человек (21 и 23 % соответственно).

Те руководители структурных подразделений, кто мотивирует персонал, используют чаще нематериальные способы и предоставляют возможность карьерного роста (табл. 4).

**Распределение ответов на вопрос «Каковы Ваши методы мотивации сотрудников к профессиональному развитию?» (в % от общего числа опрошенных) / Distribution of answers to the question “What are your methods for motivating employees for professional development?” (% of the total number of respondents)**

Варианты ответов	Количество ответивших	%
Нематериальные способы мотивации, в том числе похвала, поощрение, грамоты	227	6
Карьерный рост, перспективы карьерного роста	143	3,8
Вознаграждение, материальное стимулирование	111	3
Повышение квалификации и профессиональный рост	99	2,6
Периодическое сокращение штатной численности	1	0
Нет ответа	57	1,5

**Оценка качества обучения и учет результатов профессионального развития для профессионального и карьерного роста**

Только незначительная часть руководителей структурных подразделений (11 %) участвуют в оценке качества обучения сотрудников. Причины такой невовлеченности – отсутствие запросов образовательных организаций (76 %), а также представления о бессмысленности подобной оценки (13 %). Чаще участвуют в оценке руководители со стажем свыше 10 лет и числом подчиненных от 6 человек (12–13 %).

Большинство респондентов (61 %), по их словам, всегда обсуждают с подчиненными результаты обучения, еще 25 % – изредка. Ответ «всегда» доминирует во всех группах по стажу и числу подчиненных (49–68 %), причем чаще обсуждения проводят руководители со стажем более 10 лет и имеющие в подчинении от 6 человек.

Однако большинство опрошенных (69 %) никак не учитывают результаты профессионального развития сотрудников при проведении оценки деятельности, в рамках аттестации или конкурсов. В группах по стажу выявлена существенная разница: руководители со стажем свыше 10 лет значительно чаще учитывают результаты профразвития (36 % против 16–18 % в других группах). В группах по числу подчиненных также обнаружены заметные различия: руководители, имеющие в подчинении 6–10 человек и свыше 10 человек, в большей степени учитывают результаты профразвития (по 40 % против 20 % в группе с числом подчиненных не более 5 человек).

Те респонденты, которые обращают внимание на результаты профразвития, отражают их в положительных рекомендациях, учитывают при анализе результативности сотрудников, аттестации, принятии решений о включении в кадровый резерв, материальном поощрении, предоставлении больших полномочий. Однако влияние результатов профессионального развития на карьерное продвижение признают лишь 1,4 % опрошенных.

Между тем при ответе на вопрос, напрямую затрагивающий возможности карьерного роста, уже 32 % респондентов заявили, что сотрудники, показав-

шие высокие результаты в профессиональном развитии, назначаются на более высокие должности или направляются на конкурс на замещение более высокой должности. Еще 33 % ответили, что для таких сотрудников карьерный рост планируется.

В группах по стажу существенных различий в ответе «сотрудники, показавшие высокие результаты в профразвитии, назначаются на более высокие должности / направляются на конкурс» не выявлено (31–37 %). В группах по числу подчиненных такие различия обнаружены: руководители с большим числом сотрудников (6–10 человек и свыше 10 человек) чаще назначают прошедших подготовку на более высокие должности и направляют на конкурс (32 и 38 % соответственно против 26 % в группе с числом подчиненных не более 5 человек).

### **Проблемы при планировании профессионального развития и карьерном продвижении**

Подавляющее число респондентов (83 %), отвечая на вопрос «С какими проблемами Вы сталкиваетесь при планировании профессионального развития Ваших сотрудников, их карьерном продвижении?», заявили, что проблем не испытывают. Этот же ответ доминирует во всех группах по стажу (82–88 %) и числу подчиненных (81–87 %). Те опрошенные, кто сталкивается с проблемами, видят их преимущественно в отсутствии: 1) связи профессионального развития с карьерным ростом; 2) практической пользы от образовательных программ; 3) финансовых возможностей; 4) мотивации сотрудников (табл. 5).

Таблица 5 / Table 5

**Распределение ответов на вопрос «Каковы проблемы при планировании профессионального развития Ваших сотрудников, их карьерном продвижении?» (в % от общего числа опрошенных) / Distribution of answers to the question “What are the problems in planning your employees’ professional development and career advancement?” (% of the total number of respondents)**

Варианты ответов	Количество ответивших	%
Нет связи профессионального развития с карьерным ростом: отсутствие вакантных мест для карьерного роста, карьерный рост не зависит от уровня знаний и повышения квалификации	176	4,7
Бесполезность, скучность образовательных программ	120	3,2
Отсутствие финансовых возможностей	91	2,4
Нет мотивации, заинтересованности, желания у работников	75	2,0
Большая загруженность работников	73	1,9
Обучение без отрыва от работы	32	0,9
Низкая оплата труда	12	0,3
Дистанционный характер обучения	7	0,2

Варианты ответов	Количество ответивших	%
Плохое техническое обеспечение, морально устаревшие ПК	1	0
Нет ответа	36	1

### Уровень зрелости системы профессионального развития

Самое большое число опрошенных (34 %) оценили уровень зрелости системы профессионального развития в их органе власти / государственной или муниципальной организации как средний (табл. 6). Преобладание такой оценки характерно для всех групп по стажу (29–35 %) и числу подчиненных (32–36 %).

Таблица 6 / Table 6

Распределение ответов на вопрос «Как Вы оцениваете уровень зрелости системы профразвития в Вашем органе власти / государственной или муниципальной организации?» (в % от общего числа опрошенных) / Distribution of answers to the question “How do you assess the maturity level of the professional development system in your government body / state or municipal organization?” (% of the total number of respondents)

Варианты ответов	Количество ответивших	%
Начальный уровень	474	12
Базовый уровень	901	24
Средний уровень	1 272	34
Высокий уровень	807	22
Стратегический уровень	301	8

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Комплексная оценка состояния системы профессионального развития в государственных и муниципальных органах и организациях Российской Федерации раскрывается в характеристиках ее уровня зрелости, определенного преимущественно как средний. Это означает, что в системе нет ни долгосрочного планирования на всех уровнях, включая индивидуальные планы развития сотрудников, ни высокой степени цифровизации процесса профразвития с анализом данных; в содержании обучения не учитывается компетентностная модель; оценка результатов участия в мероприятиях профессионального развития слабо увязана с оценкой результатов деятельности и карьерным ростом, а лучшая практика обученных сотрудников не имеет распространения.

Современное состояние больше характеризуется фрагментарным анализом потребностей, недостаточно распространенным планированием и нерегулярной оценкой результативности подготовки, ориентацией на формальные требования и профессиональные знания и умения по направлениям деятельности, а также частичной автоматизацией процесса.

Субъективная оценка уровня зрелости системы профессионального развития со стороны руководителей подкрепляется характеристиками, которые свидетельствуют о дефицитах и в позиции руководителей, и в организации системы на вышестоящем уровне. Так, в позиции руководителей выявлены следующие слабые места:

- осмысление компетенций, которые необходимо развивать у подчиненных, характерно лишь для трети руководителей. При этом основное внимание уделяется специальным профессиональным и общепрофессиональным компетенциям. Особо следует отметить, что такая компетенция, как клиентоцентричность, отражающая современную модель публичного управления в России, почти не берется во внимание. Кроме того, у трети руководителей нет понимания развития компетенций как непрерывного процесса;

- руководители структурных подразделений в основной массе не принимают участия в организации профессионального развития подчиненных. При этом только немногим более половины могут выбирать программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки. При формировании заказа превалирует не анализ потребностей в профразвитии, а организационные действия;

- большинство руководителей не учитывают результаты профразвития в оценке деятельности и карьерном продвижении сотрудников (несмотря на противоречивость ответов опрошенных в этой связи, такой вывод подтверждается упоминанием соответствующей проблемы);

- руководители в основной массе не мотивируют сотрудников к профессиональному развитию.

Организация системы на вышестоящем уровне характеризуется чрезмерной централизацией и, соответственно, отсутствием у значительной части служащих возможности выбирать образовательные и иные мероприятия, частичным дисбалансом между признанием эффективными определенных мероприятий профразвития и фактической реализацией тех или иных форматов. В частности, в дефиците практика реализации мероприятий, эффективность которых оценивается высоко, таких как стажировки, повышение квалификации и профессиональная переподготовка в корпоративных университетах органов власти. Среди проблем обозначено также отсутствие финансовых возможностей для участия в мероприятиях профразвития.

Тем не менее руководители в основной массе признают результативность мероприятий профессионального развития, которая проявляется в изменениях в деятельности служащих. Со своей стороны они поддерживают новые идеи и стремление сотрудников внести инновации, обсуждают с подчиненными результаты их обучения, формируют планы профразвития.

В отношении образовательных организаций наблюдается неудовлетворенность отсутствием практической пользы от образовательных программ. Ожидания руководителей главным образом связаны с актуальностью и практической направленностью подготовки, возможностью общения с коллегами из других регионов, а также удобством организации учебного процесса для работающих слушателей.

Наиболее вовлеченными в организацию процесса профессионального развития сотрудников и карьерное продвижение обученных являются руководители со стажем от 10 лет и числом подчиненных от 6 человек.

Сравнение с мировыми трендами показывает общие черты в таких характеристиках, как наличие централизованных структур управления профразвитием и соответствующих планов, распространение модели внутреннего обучения «учимся друг у друга». Однако это сравнение вскрывает больше отличий, чем сходств. Так, проявляется дефицит стратегического планирования, активной позиции руководителей структурных подразделений в осмыслении необходимых для сотрудников компетенций, мотивировании персонала, формировании поддерживающей среды госслужбы и оценке результатов; слабо развито взаимодействие с образовательными организациями в части формирования программ и оценки их качества; внутреннее обучение уступает по степени распространенности программам образовательных организаций; индивидуализация подготовки почти не проявляется, поскольку сотрудники зачастую лишены возможности выбирать образовательные мероприятия под свои потребности.

Направлениями дальнейшего совершенствования системы профессионального развития госслужащих в Российской Федерации можно считать:

1) **аналитические действия:** создание системы непрерывного мониторинга потребностей в профессиональном развитии и качества подготовки служащих, повышение результативности форм профразвития на основе аналитических данных;

2) **информационные меры:** полная автоматизация процессов, формирование в рамках единого ресурса постоянно обновляемых баз образовательных материалов для самостоятельного изучения;

3) **организационные действия:**

– формирование активной позиции руководства структурных подразделений в осуществлении профразвития служащих;

– расширение возможностей для госслужащих и их непосредственных руководителей влиять на выбор программ профразвития, что позволит в большей степени ориентировать мероприятия на результативность, а не только на выполнение показателей по числу обученных;

– развитие взаимодействия органов и организаций госсектора с образовательными учреждениями для повышения результативности программ и организации соответствующей оценки;

4) **методические новации:**

– разработка и внедрение образовательных моделей, которые позволяют ориентироваться на индивидуальные способности и потребности обучающегося;

– повышение актуальности и практической направленности программ дополнительного образования;

– планирование подготовки в контексте не только текущего функционала, но в большей степени личностно-профессионального роста госслужащего с определением необходимых компетенций, позволяющих обеспечивать развитие органа/организации, причем в соответствии с актуальной моделью публичного управления;

– разработка программ для начинающих руководителей по теме организации профессионального развития госслужащих с включением формата наставничества со стороны более опытных коллег.

5) **нормативно-правовые меры:** закрепление необходимости учитывать результаты профессионального развития при планировании должностного роста гражданских служащих.

### Список источников

Воронина Е. В., Ушакова Е. В., Фугалевич Е. В. Кадровый потенциал государственной гражданской службы: современное состояние и тенденции развития. СПб.: Астерион, 2022. 94 с. EDN: GQYWMS.

Дмитриева И. А. Тьюторское сопровождение профессионального развития молодого педагога как современная технология наставничества // Современный учитель – взгляд в будущее: сб. материалов междунар. науч.-образоват. форума / Под. общ. ред. С. А. Минюровой, Ю. И. Буктуганова. В 3-х частях. Ч. 3. Екатеринбург: [б.и.], 2022. С. 143–147. <https://doi.org/10.26170/ST2022t1-228>. EDN: SYZXZR.

Зеленцова С. Ю., Хадасевич Н. Р. Обеспечение системности в подготовке и профессиональном развитии государственных гражданских служащих в субъектах РФ // Регион: системы, экономика, управление. 2022. № 1. С. 54–58. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2022-56-1-54-58>. EDN: HJZIUUV.

Карданов Р. М. Факторы управления профессиональным развитием государственных служащих // Вестник экспертного совета. 2021. № 2. С. 27–31. EDN: PNKWPS.

Качан С. М. Взаимодействие высшей школы с органами власти по вопросам переподготовки государственных служащих // Фундаментальная и прикладная наука: состояние и тенденции развития: сб. ст. XXV Междунар. научн.-практ. конф. / Под ред. И. И. Ивановской, М. В. Посновой. Петрозаводск: Междунар. центр науч. партнерства «Новая Наука», 2022. С. 81–88. EDN: XLSWQY.

Коптева К. В., Бакиеева О. А. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации // Основы управления, экономики и права. 2013. № 5. С. 77–81. EDN: RPUTSE.

Кортенко Л. В. Управление профессиональным развитием персонала как фактор его успешного функционирования // Экономика и эффективность организации производства. 2007. № 7. С. 115–119. EDN: VENQNX.

Краславская Г. И. Система профессионального развития должностных лиц таможенных органов: вопросы модернизации // Особенности государственного регулирования внешнеэкономической деятельности в современных условиях: материалы IX Междунар. науч.-практ. конф. / Под науч. ред. П. Н. Башлы. Ростов-на-Дону: Рос. таможен. акад. (Ростов. филиал), 2022. С. 674–683. EDN: XEMOIE.

Кривоногова Н. А., Алпацкая Е. Г. Об определении потребности в профессиональном развитии государственных гражданских служащих // Общество, экономика, управление. 2022. Т. 7, № 4. С. 15–20. <https://doi.org/10.47475/2618-9852-2022-17403>. EDN: SJOWLA.

*Кривоногова Н. А., Алтацкая Е. Г., Гришук В. А.* Использование современных цифровых технологий в процессе профессионального развития государственных гражданских служащих // Общество, экономика, управление. 2023. Т. 8, № 2. С. 42–47. <https://doi.org/10.47475/2618-9852-2023-8-2-42-47>. EDN: VENHNS.

*Мартынков Е. О., Трещевская Н. Ю., Шахворостов Г. И.* Проблемы профессионального развития государственных гражданских служащих на основе компетентностного подхода в государственном управлении // Актуальные проблемы профессионального образования: цели, задачи и перспективы развития: сб. науч. ст. по материалам 21-ой Всерос. науч.-практ. конф. / Отв. ред. Е. С. Подвальный. Воронеж: Науч. книга, 2023. С. 34–40. EDN: QEVKPS.

*Мартынова С. Э., Лаврова Т. Б., Еварович С. А. и др.* Мировые тренды организации и методологии профессионального развития государственных служащих // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 4. С. 67–85. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-67-85>. EDN: DAFETT.

*Салахова В. Б., Киселева О. В., Кидинов А. В.* Оценка и развитие кадрового потенциала государственных служащих в контексте обеспечения национальной безопасности Российской Федерации // PolitBook. 2021. № 2. С. 35–73. EDN: CALYRX.

*Сладкова Н. М., Вашаломидзе Е. В., Воскресенская О. А.* Профессиональные конкурсы на государственной и муниципальной службе как инструмент мотивации профессионального развития государственных и муниципальных служащих // Экономика труда. 2022. Т. 9, № 12. С. 2091–2110. <https://doi.org/10.18334/et.9.12.116699>. EDN: BRWVHW.

*Суховеева О. И., Каришина И. Е.* Непрерывное обучение как тренд профессионального развития государственных гражданских служащих // Налоговая культура и цифровизация налогового администрирования: материалы XVI Всерос. науч.-практ. конф. Нижний Новгород: Приволж. ин-т повышения квалификации Федер. налоговой службы, 2022. С. 204–209. EDN: CFRGIU.

*Турняк К. В., Шакина М. А.* Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт // Ars Administrandi (Искусство управления). 2012. № 4. С. 41–55. EDN: PZWUYD.

*Шачнев С. А.* Профессионализация государственной службы: проблемные аспекты и пути достижения эффективности // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. 2019. № 4. С. 3–11. EDN: QWYQBA.

*Яшкин А. В., Баасансурэн Т.* Обзор государственных требований к программам профессионального развития государственных гражданских служащих РФ, реализуемых в смешанном формате // Управленческий учет. 2022. № 5–3. С. 76–83. <https://doi.org/10.25806/uu5-3202276-83>. EDN: QSNFSL.

*Burtscher M., Piano S., Welby B.* Developing skills for digital government: A review of good practices across OECD governments // OECD Social, Employment and Migration Working Papers. 2024. Art. № 303. 56 p. <https://doi.org/10.1787/f4dab2e9-en>.

*Dai M.* Research on strengthening the education and training of grassroots civil servants // *Journal of Theory and Practice of Contemporary Education*. 2023. Vol. 3, № 3. P. 13–15.

*Druskienė A., Šarkiūnaitė I.* Motivational incentives of civil servants in Lithuanian municipalities // *Public Policy and Administration*. 2018. Vol. 17, № 3. P. 344–370. <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.17.3.21952>.

*Goncharuk N., Orhiets O., Prokopenko L.* Formation and development of the system of professional training of public servants in Ukraine: Organizational, legal, and economic aspects // *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 7, № 1. P. 39–46. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-1-39-46>. EDN: DTILYF.

*Hai N. C., Tuan P. V., Le V. T. P. et al.* Factors affecting the policy of training and fostering civil servants of Khmer ethnic minorities in the Mekong Delta, Vietnam // *GeoJournal of Tourism and Geosites*. 2023. Vol. 46, № 1. P. 163–173. <https://doi.org/10.30892/gtg.46118-1012>. EDN: SDDOQA.

*Handayani K., Rivai F. H., Asropi A.* Strategy to enhance the competencies of civil servants at the regional revenue agency office of Bekasi City // *Jurnal Apresiasi Ekonomi*. 2024. Vol. 12, № 2. P. 359–377.

*Haxhiu S., Alidemaj A. H.* Capacity building of civil servants in Kosovo // *Perspectives of Law and Public Administration*. 2021. Vol. 10 (Special). P. 98–107.

*Khrykov Y. M., Ptakhina O. M., Sych T. V. et al.* Trends in the development of e-learning for civil servants // *Proceedings of the 1<sup>st</sup> Symposium on Advances in Educational Technology*. Vol. 2: AET. Kyiv: SciTePress, 2020. P. 126–140. <https://doi.org/10.5220/0010929400003364>.

*Murti F. P.* Managing training for civil servants with planning roles in Indonesia: Lessons from Singapore // *Journal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*. 2020. Vol. 4, № 1. P. 76–102. <https://doi.org/10.36574/jpp.v4i1.98>.

*Ogbodoakum N., Ayub A. F. M., Abiddin N. Z.* The role of peer support, superior support, training self-efficacy, training needs and opportunity to use on readiness to participate in training among civil servants in Nigeria // *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2020. Vol. 10, № 12. P. 868–887. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i12/8142>. EDN: PJUWQY.

*Priatna D. K.* Evaluation of education and training program for civil servants: A new approach to improving employee productivity // *Sosiohumaniora*. 2020. Vol. 22, № 3. P. 274–280. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v22i3.28500>. EDN: MBQESF.

*Stačinskaitė S., Petrauskienė R.* Application of the competency model in the human resources management process in the civil service: Experience of Lithuanian institutions // *Public Policy and Administration*. 2018. Vol. 17, № 3. P. 327–343. <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.17.3.21951>.

*Tamsah H., S.E A., Ilyas G. et al.* Training, knowledge sharing, and quality of work-life on civil servants performance in Indonesia // *Journal of Ethnic and Cultural Studies*. 2020. Vol. 7, № 3. P. 163–176. <https://doi.org/10.29333/ejecs/514>. EDN: VVVDTH.

*Vitkauskas K., Junevičius A.* Supervision and control of the implementation of the law on the coordination of public and private interests in civil service:

Problematic aspects // Public Policy and Administration. 2018. Vol. 17, № 1. P. 141–155, <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.17.1.20616>.

Ye R. Schooling for government: Institutionalised sponsored mobility and trajectories of public service scholarship recipients in Singapore (1979–2018) // Journal of Education and Work. 2021. Vol. 34, № 4. P. 518–532. <https://doi.org/10.1080/13639080.2021.1943335>. EDN: XIVFSZ.

### **Информация об авторах**

**С. Э. Мартынова** – кандидат филологических наук, доцент, эксперт Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 119571, Россия, Москва, пр-т Вернадского, 82, стр. 1

SPIN-код (РИНЦ): 9608-9372

AuthorID (РИНЦ): 378713

Web of Science ResearcherID: NOE-3502-2025

Scopus Author ID: 56426176300

**Л. Н. Татарина** – кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры психологии личности в системах управления Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 119571, Россия, Москва, пр-т Вернадского, 82, стр. 1

SPIN-код (РИНЦ): 5613-0679

AuthorID (РИНЦ): 448816

Scopus Author ID: 58918702700

**С. А. Еварович** – кандидат педагогических наук, директор Центра «Школа андрагогики и образовательного дизайна» Института «Высшая школа государственного управления» ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», 119571, Россия, Москва, пр-т Вернадского, 82, стр. 1

SPIN-код (РИНЦ): 4961-7759

AuthorID (РИНЦ): 633111

Web of Science ResearcherID: NRB-2388-2025

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 19.08.2025; одобрена после рецензирования 02.11.2025; принята к публикации 02.11.2025.

## References

Voronina, E. V., Ushakova, E. V. and Fugalevich, E. V. (2022), *Kadrovyyi potentsial gosudarstvennoi grazhdanskoj sluzhby: sovremennoe sostoyanie i tendentsii razvitiya* [Human resources potential of the civil service: Current state and development trends], Asterion, St. Peterburg, Russia, EDN: GQYWMS.

Dmitrieva, I. A. (2022), “Tutor support of professional development of a young teacher as a modern technology of mentoring”, in Minyurova, S. A. and Buk-tuganov, Yu. I. (eds.), *Sovremennyy uchitel' – vzglyad v budushchee* [A modern teacher – A look into the future: a collection of scientific articles], part 3, Ural State Pedagogical University, Yekaterinburg, Russia, pp. 143–147, <https://doi.org/10.26170/ST2022t1-228>, EDN: SYZXZR.

Zelentsova, S. Yu. and Khodasevich, N. R. (2022), “Ensuring the systematic training and professional development of civil servants in the subjects of the Russian federation”, *Region: Systems, Economics, Management*, no. 1, pp. 54–58, <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2022-56-1-54-58>, EDN: HJZIUV.

Kardanov, R. M. (2021), “Factors of managing the professional development of public servants”, *Vestnik ekspertnogo soveta*, no. 2, pp. 27–31, EDN: PNKWPS.

Kachan, S. M. (2022), “Interaction of the higher school with the authorities on the issues of retraining of civil servants”, in Ivanovskaya, I. I. and Posnova, M. V., *Fundamental'naya i prikladnaya nauka: sostoyanie i tendentsii razvitiya* [Fundamental and applied science: Status and development trends: Proceedings of the XXV International scientific and practical conference], Mezhdunarodnyi tsentr nauchnogo partnerstva “Novaya Nauka”, Petrozavodsk, Russia, pp. 81–88, EDN: XLSWQY.

Kopteva, K. V. and Baksheeva, O. A. (2013), “Professional training as a basis for the development of staff of organization”, *Economy, Governance and Law Basis*, no. 5, pp. 77–81, EDN: RPUTSF.

Kortenko, L. V. (2007), “Managing the professional development of personnel as a factor in its successful functioning”, *Ekonomika i effektivnost' organizatsii proizvodstva*, no. 7, pp. 115–119, EDN: VEHQNX.

Kraslavskaya, G. I. (2022), “The system of professional development of customs officials: Modernization issues”, in Bashly, P. N. (ed.), *Osobennosti gosudarstvennogo regulirovaniya vneshneekonomicheskoi deyatel'nosti v sovremennykh usloviyakh* [Features of state regulation of foreign economic activity in modern conditions: Proceedings of the IX international scientific and practical conference], Rostov branch of the Russian Customs Academy, Rostov-on-Don, Russia, pp. 674–683, EDN: XEMOIE.

Krivonogova, N. A. and Alpatskaya, E. G. (2022), “On determining the need for professional development of state civil servants”, *Society, Economy, Management*, vol. 7, no. 4, pp. 15–20, <https://doi.org/10.47475/2618-9852-2022-17403>, EDN: SJOWLA.

Krivonogova, N. A., Alpatskaya, E. G. and Grishchuk, V. A. (2023), “Use of modern digital technologies in the process of professional development of state civil servants”, *Society, Economy, Management*, vol. 8, no. 2, pp. 42–47, <https://doi.org/10.47475/2618-9852-2023-8-2-42-47>, EDN: VEHHNS.

Martynkov, E. O., Treshchevskaya, N. Yu. and Shakhvorostov, G. I. (2023), “Problems of professional development of state civil servants based on the competence

approach in public administration”, in Podvalny, E. S. (ed.), *Aktual'nye problemy professional'nogo obrazovaniya: tseli, zadachi i perspektivy razvitiya* [Current issues of professional education: Goals, objectives and development prospects: Proceedings of the 21<sup>st</sup> All-Russian scientific and practical conference], Nauchnaya kniga, Voronezh, Russia, pp. 34–40, EDN: QEVKPS.

Martynova, S. E., Lavrova, T. B., Evarovich, S. A. et al. (2024), “Global trends in the organization and methodology of professional development of civil servants”, *State and Municipal Management. Scholar Notes*, no. 4, pp. 67–85, <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-67-85>, EDN: DAFETT.

Salakhova, V. B., Kiseleva O. V. and Kidinov, A. V. (2021), “Evaluation and development of the personnel potential of government employees in the context of providing the national security of the Russian Federation”, *PolitBook*. no. 2, pp. 35–73, EDN: CALYRX.

Sladkova, N. M., Vashalomidze, E. V. and Voskresenskaya, O. A. (2022), “Professional skills competitions in public administration as a tool to motivate the professional development of public civil servants”, *Russian Journal of Labour Economics*, vol. 9, no. 12, pp. 2091–2110, <https://doi.org/10.18334/et.9.12.116699>, EDN: BRWVHW.

Sukhoveeva, O. I. and Karishina, I. E. (2022), “Continuous training as a trend of professional development of state civil servants”, in *Nalogovaya kul'tura i tsifrovizatsiya nalogovogo administrirovaniya* [Tax culture and digitalization of tax administration: Proceedings of the XVI All-Russian scientific and practical conference], Volga Institute for Advanced Training of the Federal Tax Service of Russia, Nizhny Novgorod, Russia, pp. 204–209, EDN: CFRGIU.

Turnyak, K. V. and Shakina, M. A. (2012), “Models of professional competence of state and municipal administration workers in new public management conditions: Domestic and foreign experience”, *Ars Administrandi*, no. 4, pp. 41–55, EDN: PZWUYD.

Shachnev, S. A. (2019), “Professionalization of the civil service: Problematic aspects and ways to achieve efficiency”, *Izvestiya Tula State University*, no. 4, pp. 3–11, EDN: QWYQBA.

Yashkin, A. V. and Baasansuren, T. (2022), “Review of state requirements for professional development programs of state civil servants of the Russian Federation, implemented in a mixed format”, *Management Accounting*, no. 5–3, pp. 76–83, <https://doi.org/10.25806/uu5-3202276-83>, EDN: QSNFSL.

Burtscher, M., Piano, S. and Welby, B. (2024), “Developing skills for digital government: A review of good practices across OECD governments”, *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, art. no. 303, 56 p., <https://doi.org/10.1787/f4dab2e9-en>.

Dai, M. (2023), “Research on strengthening the education and training of grassroots civil servants”, *Journal of Theory and Practice of Contemporary Education*, vol. 3, no. 3, pp. 13–15.

Druskienė, A. and Šarkiūnaitė, I. (2018), “Motivational incentives of civil servants in Lithuanian municipalities”, *Public Policy and Administration*, vol. 17, no. 3, pp. 344–370, <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.17.3.21952>.

Goncharuk, N., Orhiiets, O. and Prokopenko, L. (2021), “Formation and development of the system of professional training of public servants in Ukraine:

Organizational, legal, and economic aspects”, *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 7, no. 1, pp. 39–46, <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-1-39-46>, EDN: DTILYF.

Hai, N. C., Tuan, P. V., Le, V. T. P. et al. (2023), “Factors affecting the policy of training and fostering civil servants of Khmer ethnic minorities in the Mekong Delta, Vietnam”, *GeoJournal of Tourism and Geosites*, vol. 46, no. 1, pp. 163–173, <https://doi.org/10.30892/gtg.46118-1012>, EDN: SDDOQA.

Handayani, K., Rivai, F. H. and Asropi, A. (2024), “Strategy to enhance the competencies of civil servants at the regional revenue agency office of Bekasi City”, *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, vol. 12, no. 2, pp. 359–377.

Haxhiu, S. and Alidemaj, A. H. (2021), “Capacity building of civil servants in Kosovo”, *Perspectives of Law and Public Administration*, vol. 10 (Special), pp. 98–107.

Khrykov, Y. M., Ptakhina, O. M., Sych, T. V. et al. (2020), “Trends in the development of e-learning for civil servants”, in *Proceedings of the 1st Symposium on advances in educational technology*, vol. 2: AET, SciTePress, Kyiv, Ukraine, pp. 126–140, <https://doi.org/10.5220/0010929400003364>.

Murti, F. P. (2020), “Managing training for civil servants with planning roles in Indonesia: Lessons from Singapore”, *Journal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, vol. 4, no. 1, pp. 76–102, <https://doi.org/10.36574/jpp.v4i1.98>.

Ogbodoakum, N., Ayub, A. F. M. and Abiddin, N. Z. (2020), “The role of peer support, superior support, training self-efficacy, training needs and opportunity to use on readiness to participate in training among civil servants in Nigeria”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 10, no. 12, pp. 868–887, <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i12/8142>, EDN: PJUWQY.

Priatna, D. K. (2020), “Evaluation of education and training program for civil servants: A new approach to improving employee productivity”, *Sosiohumaniora*, vol. 22, no. 3, pp. 274–280, <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v22i3.28500>, EDN: MBQESF.

Stačinskaitė, S. and Petrauskienė, R. (2018), “Application of the competency model in the human resources management process in the civil service: Experience of Lithuanian institutions”, *Public Policy and Administration*, vol. 17, no. 3, pp. 327–343, <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.17.3.21951>.

Tamsah, H., S.E, A., Ilyas, G. et. al. (2020), “Training, knowledge sharing, and quality of work-life on civil servants performance in Indonesia”, *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, vol. 7, no. 3, pp. 163–176, <https://doi.org/10.29333/ejecs/514>, EDN: VVVDTH.

Vitkauskas, K. and Junevičius, A. (2018), “Supervision and control of the implementation of the law on the coordination of public and private interests in civil service: Problematic aspects”, *Public Policy and Administration*, vol. 17, no. 1, pp. 141–155, <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.17.1.20616>.

Ye, R. (2021), “Schooling for government: Institutionalised sponsored mobility and trajectories of public service scholarship recipients in Singapore (1979–2018)”, *Journal of Education and Work*, vol. 34, no. 4, pp. 518–532, <https://doi.org/10.1080/13639080.2021.1943335>, EDN: XIVFSZ.

### **Information about the authors**

**S. E. Martynova** – Candidate of Philological Sciences, Associate Professor, Expert of the Higher School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 82/1 Vernadsky Ave., Moscow, 119571, Russia

SPIN code (RSCI): 9608-9372

AuthorID (RSCI): 378713

Web of Science ResearcherID: NOE-3502-2025

Scopus AuthorID: 56426176300

**L. N. Tatarinova** – Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Personality Psychology in Management Systems, Higher School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 82/1 Vernadsky Ave., Moscow, 119571, Russia

SPIN code (RSCI): 5613-0679

AuthorID (RSCI): 448816

Scopus Author ID: 58918702700

**S. A. Evarovich** – Candidate of Pedagogical Sciences, Director of the Centre for Andragogy and Educational Design, Higher School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 82/1 Vernadsky Ave., Moscow, 119571, Russia

SPIN code (RSCI): 4961-7759

AuthorID (RSCI): 633111

Web of Science ResearcherID: NRB-2388-2025

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interest.

*The article was submitted on 19.08.2025; approved after reviewing 02.11.2025; accepted for publication 02.11.2025.*