

---

## ОБУЧЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ КАК НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ ИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

---

**Кремер Константин Ильич**<sup>1</sup>, канд. техн. наук, доц.

**Мамистова Екатерина Александровна**<sup>2</sup>, канд. экон. наук, доц.

**Филоненко Наталья Викторовна**<sup>2</sup>, докт. ист. наук, проф.

<sup>1</sup> ВУНЦ ВВС «ВВА», ул. Старых Большевиков, 54а, Воронеж, Россия, 394064; e-mail: kremer-k@yandex.ru

<sup>2</sup> Воронежский государственный аграрный университет, ул. Мичурина, 1, Воронеж, Россия, 394087; e-mail: mea.vsau@gmail.com; n.filonenko.vsau@yandex.ru

*Предмет:* предметом данного исследования являются организационно-экономические отношения, возникающие в ходе формирования компетенций государственных служащих. *Цель:* оценка и поиск направлений совершенствования различных способов участия образовательных организаций в формировании и развитии компетенций государственных служащих. *Дизайн исследования:* наблюдение, анализ и сравнение практик, применяемых в рамках концепции обучения в течение всей жизни в отношении государственных служащих разных категорий. *Результаты:* сформулированы принципы организации повышения квалификации государственных служащих. Выявлены этапы профессионального развития служащего и определена роль образовательных учреждений для каждого из них. Выделены основы и проблемы, которые необходимо учитывать при разработке методических рекомендаций по развитию системы формирования и развития компетенций госслужащих. Обобщена роль государства в системе развития компетенций служащих и даны рекомендации по совершенствованию такой системы на региональном уровне.

**Ключевые слова:** государственная служба, подготовка кадров, повышение квалификации, компетенции, требования, профессиональный стандарт.

**DOI:** 10.17308/meps/2078-9017/2023/9/79-94

## **Введение**

В современном мире особой актуальностью отличается вопрос профессионализма в любых сферах приложения человеческих знаний, умений и навыков. Его рассматривают либо как синоним, либо как производное компетентности и определяют как совокупность интеллектуальных характеристик, позволяющих выполнять типовые и творческие задачи в рамках должностных обязанностей. Именно профессионализм делает сотрудника ценным для работодателя, причем именно на том функциональном поле, куда он помещен решением последнего, что, соответственно, делает связанную с ним проблематику краеугольным камнем исследований в сфере управления персоналом [11].

На государственной гражданской службе внимание к профессионализму, по наблюдениям исследователей, оказывается не меньшим, чем в бизнесе или других видах госслужбы. Для формирования и развития профессионализма есть проверенные временем и опытом способы, важнейшим из которых является профессиональное обучение, представляющее собой получение индивидом новых для себя знаний, умений и навыков, связанных с его текущей или будущей профессиональной деятельностью от теоретически и практически подготовленных преподавателей и инструкторов, обычно – в рамках специализированного образовательного учреждения, способного эффективно организовать данный процесс.

В условиях современной России работа служащих на всех уровнях функционирования государственного аппарата требует от них определенных знаний и навыков. Они должны обладать практическими знаниями и уметь применять их в своей деятельности. Поэтому нам представляется важным уделить достаточное внимание подготовке и обучению служащих как до их поступления на работу, так и в их непосредственной профессиональной деятельности [5].

В качестве примера обычно рассматривается государственная гражданская служба как наиболее доступная для широкого круга граждан. Базовая профессиональная подготовка лиц для ее прохождения опирается на ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 от 13 августа 2020 года. Освоив программу бакалавриата, выпускник на практике может решать задачи по следующим направлениям деятельности:

- проектная;
- организационно-управленческая;
- информационно-методическая;
- вспомогательно-технологическая;
- исполнительно-распорядительная [2].

В процессе обучения формируются у студентов навыки общекультурные, общепрофессиональные и профессиональные. Программа обучения состоит из частей. В базовую включены возможности формирования общей

компетенции и вариативной. На их основе позднее происходит формирование более специфических компетенций.

Наш интерес касается профессиональных компетенций. Они являются базой для специфики работы служащего в любой сфере деятельности.

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации признана ведущим учебным заведением по подготовке служащих государственной гражданской и муниципальной службы. Открыты 54 филиала в стране.

Окончив обучение, выпускники умеют решать круг задач, внедрять инновационные решения на практике и разрабатывать проекты для успешного управления в области профессиональной деятельности.

Подготовка кадров для государственной гражданской службы подразумевает системность обучения, практический опыт. Поэтому проводится на базе образовательных учреждений (школы, вузы).

Однако на данном этапе выявлены недочеты в системе профессиональной подготовки госслужащих РФ. По нашему мнению, адаптировать эффективные методики обучения в зарубежных странах для российских реалий достаточно сложно, гораздо важнее учитывать российские особенности и корректировать систему для смягчения их негативного и усиления позитивного влияния. Невозможно просто скопировать зарубежный опыт и пробовать его реализовывать в нашей стране, равно как нельзя упорствовать в сохранении уже сложившейся в России системы подготовки. Требуется творческий подход в этом направлении [7].

### **Методы и результаты исследования**

Важно подчеркнуть, что современная концепция подразумевает многоэтапный, если не сказать бесконечный процесс профессионального обучения, отнюдь не заканчивающийся получением диплома о среднем профессиональном или высшем образовании.

Профессиональный рост сотрудников государственной службы необходим, как и необходимо непрерывное и ориентированное на продвижение по службе совершенствование их навыков без так называемого «отрыва от производства».

Проведя анализ российской образовательной среды, мы увидели попытки улучшить качество государственной службы с помощью процесса подготовки кадров в учебных заведениях и, впоследствии, при осуществлении профессиональной деятельности.

На наш взгляд, для более эффективного служения обществу представители любых государственных структур должны проходить постоянное обучение и стремиться к саморазвитию. В них необходимо поддерживать высокий уровень мотивации и удовлетворенности работой. Важно подчеркнуть, что профессиональное обучение в настоящее время представляет собой многоэтапный непрерывный процесс, выходящий далеко за рамки

обучения в вузах или колледжах [8]. Получить новые знания, пройти обучение и повысить свой профессионализм государственные служащие могут различными способами, систематизированными нами на рисунке 1.



Рис. 1. Источники получения знаний для государственных гражданских служащих

Чтобы начать профессиональное обучение или переподготовку госслужащих, во-первых, необходимо произвести экспертную оценку соответствия их знаний требуемым профессиональным навыкам с целью выявить в них пробелы. Для достижения этой цели мы можем порекомендовать провести групповые опросы или прямые интервью с сотрудниками, собрать данные в ходе аттестации персонала или провести косвенные наблюдения. Во-вторых, важно изучить общественный запрос на наиболее востребованные навыки [6].

Мы сделали вывод, что подготовка служащих всех уровней управления должна быть основана на принципах рациональности, сосредоточенности на практических навыках, градации спецификации в зависимости от потребностей государственной службы, эффективности обучения, а также возможности карьерного роста ввиду постоянного личного и профессионального роста.

Профессиональная подготовка в форме получения базового образования либо профессиональной переподготовки, дающей право работать в соответствующей сфере деятельности, может быть определена как процесс получения профессиональных компетенций, позволяющих выполнять трудовые обязанности, типичные для оговоренной сферы, отрасли или профессии. Отметим, что крайне важна градация обучающих материалов по степени сложности, и что необходимо разделять первичное и поддерживающее обучение. Формы работы со слушателями должны быть построены таким

образом, чтобы максимально заинтересовать их в получении новых знаний.

Первичное обучение ориентировано на начинающих или будущих сотрудников, которые стремятся к дальнейшему развитию своих профессиональных знаний и навыков в области государственного управления. Этот вариант требует времени и может быть реализован с помощью очного обучения, либо «без отрыва от производства». Примером могут служить очное, заочное обучение (в основе может лежать среднее профессиональное образование), а также дистанционное обучение для уже нанятых молодых работников.

Второй формат – поддерживающее обучение. Мы считаем, что к нему можно отнести как профессиональную переподготовку, включая обучение в смежных областях, так и повышение квалификации. Этот вариант подходит только в том случае, если человек уже занимается профессиональной деятельностью. Возможно получение второго высшего образования по индивидуальным учебным планам. После получения степени бакалавра или специалиста возможно обучение в магистратуре. Кроме того, можно проводить научно-исследовательскую работу по программам аспирантуры с последующей подготовкой диссертационного исследования.

При разработке и реализации программ профессиональной переподготовки образовательные учреждения должны отдавать приоритет знаниям, навыкам и умениям, которые имеют решающее значение для современной государственной службы, но отсутствуют или недостаточно развиты у многих госслужащих. Они позволяют обучающимся приобрести необходимые навыки и знания, относящиеся к их профессии, в сжатые сроки, обычно длящиеся от 3-4 месяцев до года. Обновление позволяет сохранять бдительность и адаптироваться к постоянно меняющимся реалиям существования и развития государства. Кроме того, это гарантирует восполнение пробелов в знаниях и может рассматриваться как полезная возможность профессионального развития [1].

Таким образом, профессиональная подготовка, будь то в форме базового образования или профессиональной переподготовки, предоставляет физическим лицам право работать в определенной сфере деятельности. Этот процесс включает в себя получение профессиональных компетенций, которые позволяют людям выполнять типичные рабочие обязанности в выбранной ими области.

Не менее важное значение, чем профессиональная переподготовка, имеет обязательное повышение квалификации. Оно является широко распространенной и доступной формой улучшения квалификационных навыков государственных гражданских служащих в Российской Федерации. На наш взгляд, государственным учебным заведениям следует уделять внимание повышению квалификации сотрудников государственного управления в пределах своей местности и стремиться обеспечить возможности трудоустройства для своих выпускников, даже если они получают образование

самостоятельно и за свой счет. В то же время практическая неопытность последних должна быть соответствующим образом компенсирована. Этого можно достичь за счет качественной организации производственных практик, с одной стороны, и формирования менторских отношений с самими органами власти, с другой стороны [4].

Наше исследование показало, что в большинстве случаев повышение квалификации имеет бюджетное финансирование. Это означает, что государственные служащие, независимо от их финансового положения, могут иметь к ним равный доступ. Цель таких курсов состоит в том, чтобы наделить государственных служащих необходимыми навыками. Профессиональное развитие позволяет сотрудникам приобретать новые знания, имеющие непосредственное отношение к их профессиональным обязанностям, обновлять свое понимание динамично меняющихся вопросов, таких как право и информационные технологии. В наше время регулярное повышение квалификации имеет решающее значение для успешного выполнения обязанностей на большинстве должностей [3].

Принципы повышения квалификации для государственных служащих, на наш взгляд, должны как минимум включать перечень, представленный на рисунке 2. Это дает любому учебному заведению достаточно четкое представление о том, как именно планировать состав курсов и их учебное методическое наполнение.

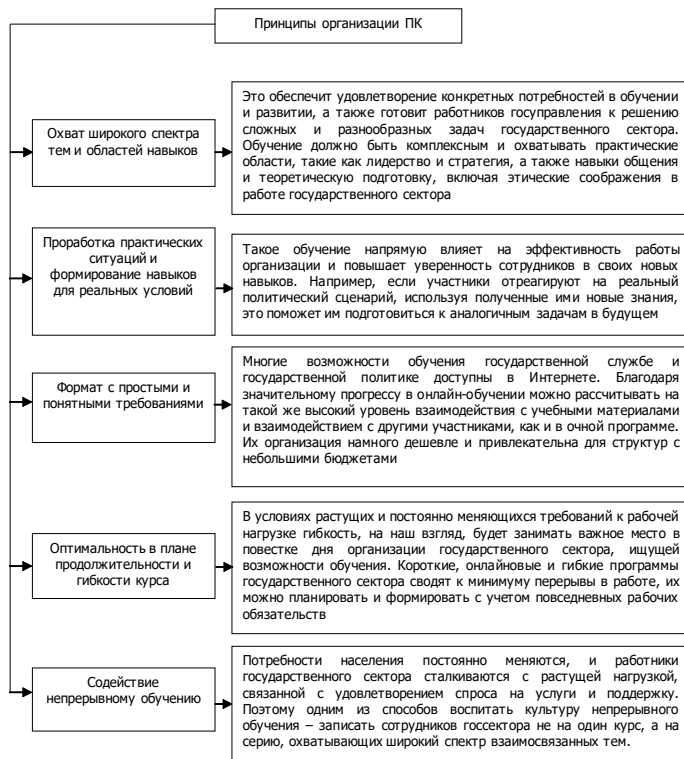


Рис. 2. Принципы организации повышения квалификации государственных служащих

Такой подход в построении образовательной системы кадрового обеспечения государственного управления идеален для достижения одной из основных целей обучения государственных служащих, которая заключается в повышении эффективности инвестируемых ресурсов, а сама система реализует многочисленные функции (рис. 3).

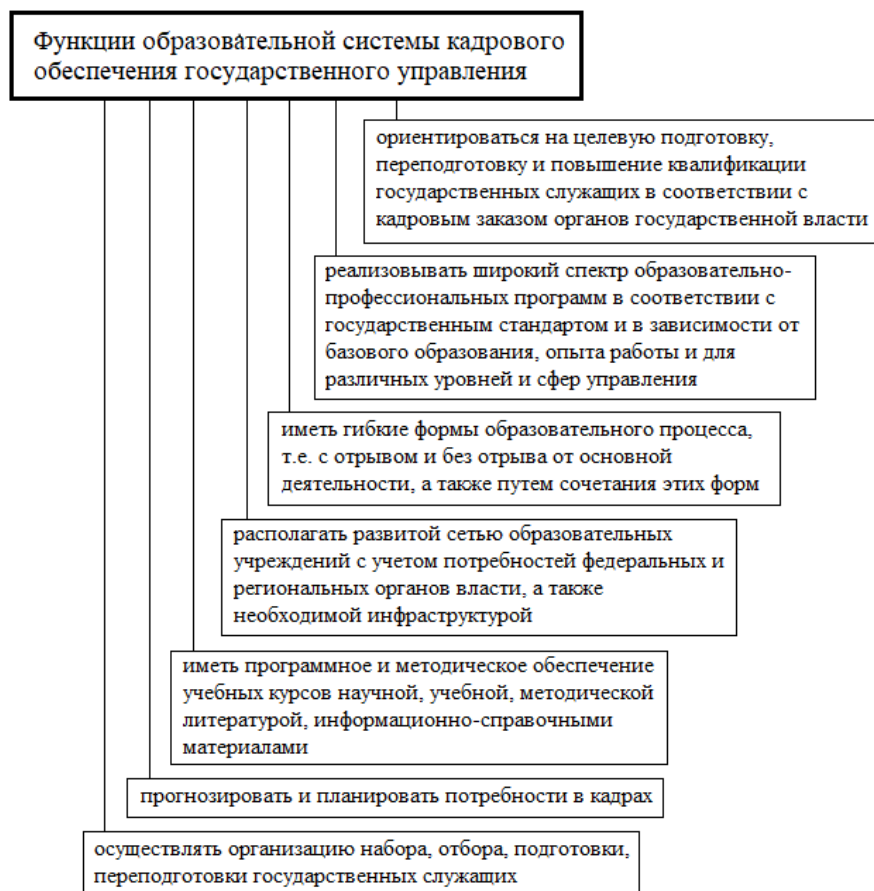


Рис. 3. Функционал образовательной системы кадрового обеспечения государственного управления

Непрерывное повышение уровня сформированности компетенций государственных служащих в течение всей жизни будет эффективным и целесообразным не в любом случае, а только в случае планомерной и последовательной реализации его логически и хронологически связанных этапов, представленных на рисунке 4.

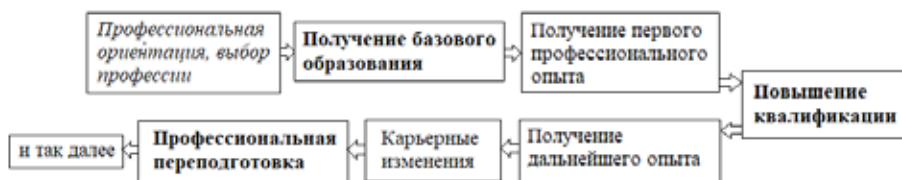


Рис. 4. Процесс профессионального развития служащего

Говоря о продолжении обучения в течение всей жизни, о регулярном повышении квалификации и освоении новейших технико-технологических достижений и изменений в правовом поле, нельзя не отметить, что предпочтительными форматами такого обучения являются не предполагающие отрыв от основной служебной деятельности. Еще более удобным и доступным для служащих это обучение делает тот факт, что развитые информационно-коммуникационные технологии позволяют перевести его полностью либо частично в дистанционную форму. Доступ к такой форме имеют служащие в любых населенных пунктах, с любым уровнем материального достатка и в любых семейных и иных обстоятельствах, а в некоторых случаях она является единственно доступной – например, для удаленных населенных пунктов, для лиц с инвалидностью, для служащих, занятых в сферах, требующих возвращения к служебным обязанностям в любой момент при возникновении необходимости [9].

Если говорить о специфике осваиваемых программ подготовки кадров с содержательной точки зрения, можно выделить три концептуальных подхода к формированию их состава и содержания (рис. 5).

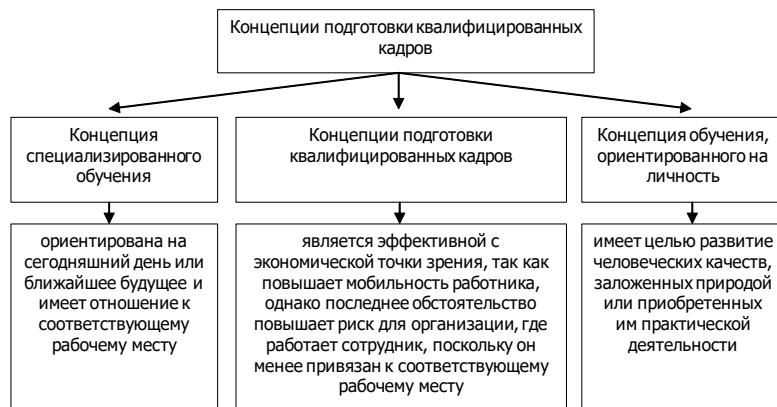


Рис. 5. Концепции подготовки квалифицированных кадров

Содержание обучения и развития компетенций госслужащих будет целесообразным лишь в том случае, если будет отражать специфику государственной деятельности в целом и отдельных видов государственной службы в частности. Так, для государственной гражданской службы к таким особенностям можно отнести управленческий характер работы всех участников –



не только руководителей, но и всех специалистов. На военной, правоохранительной, дипломатической и иных видах службы, очевидно, имеются свои особые компетенции, которыми должен владеть в той или иной мере весь кадровый состав соответствующих структур и организаций.

Закрепленное в нормативно-правовых актах требование об обязательном регулярном повышении квалификации государственных служащих в некоторой степени привело к формальному подходу к его организации и проведению, что препятствует достижению его целей, несмотря на выделяемое финансирование.

Также на качество подготовки влияют особенности регионов, территорий, учебных заведений и самих организаций-заказчиков, мешающие полноценному развитию наиболее значимых для успешной службы компетенций [12].

Так, региональные различия влияют на систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных служащих следующим образом:

- не везде имеются специализированные учебные заведения;
- площадь и транспортная инфраструктура могут не позволять части служащих легко и быстро прибыть на учебу и затем вернуться на службу при возникновении необходимости;
- недоступность качественных электронных коммуникаций в ряде территориальных образований;
- разные финансовые возможности для оплаты подготовки и повышения квалификации.

Подготовкой государственных служащих по различным направлениям занимаются многие учебные заведения. Однако качество их образовательных программ и учебных планов, методического и материального обеспечения, квалификация профессорско-преподавательского состава могут препятствовать высокому уровню оказываемых образовательных услуг. Широко распространенной проблемой является недостаточная ориентация образовательных программ на нужды организаций-нанимателей.

Подчеркнем, что сами служащие, несмотря на осознание своих обязанностей по повышению своей квалификации, далеко не всегда действительно мотивированы к формированию новых и развитию имеющихся профессиональных компетенций. Уровень подготовленности к решению профессиональных задач редко сказывается на их денежном довольствии, а иногда – не влияет и на карьерные возможности и перспективы, что оказывает демотивирующее воздействие на многих служащих. Положение дополнительно усугубляется спецификой текущей конъюнктуры и интегральных характеристик российского рынка труда в целом: низкой мобильностью трудовых ресурсов (включая и государственных служащих), высокой неопределенностью средне- и долгосрочных перспектив занятости и карьерно-

го роста, непрозрачностью, то есть дефицитом информации для принятия адекватных решений.

Одним из ведущих вузов, готовящих специалистов для государственной гражданской службы, является Российская академия государственной службы при Президенте Российской Федерации, эта организация уже более 20 лет ведет работу и по профессиональной переподготовке и повышению квалификации государственных и муниципальных служащих. Собирая и обобщая опыт такой деятельности, сотрудники данного учреждения формулируют и выносят на обсуждение научным сообществом и практикующими специалистами свои предложения по совершенствованию системы формирования компетенций госслужащих. Среди них встречаются следующие:

- максимальное расширение форм подготовки, их адаптация к текущим условиям и изменениям;
- ориентация на практические нужды конкретных заказчиков;
- методическое разнообразие преподавательских практик;
- доступность информационных материалов всем заинтересованным лицам;
- возможность проведения выездных занятий в организациях;
- стимулирование прямого обмена опытом между организациями и структурами [10].

Также рекомендуется способствовать развитию компетенций путем реализации не образовательных видов деятельности: консалтинг, распространение информационных материалов, научные и научно-практические исследования, презентация и обсуждение их результатов на конференциях.

При подготовке как общих методических рекомендаций по развитию системы формирования и развития компетенций госслужащих, так и конкретных проектов и программ следует опираться на ряд соображений:

- учет текущих особенностей запроса на компетенции со стороны конкретных территорий и видов государственной службы: следует учитывать, что этот запрос может меняться достаточно стремительно, отсюда и вытекает потребность в обучении в течение всей жизни;
- учет в ходе подготовки служащих специфики места последующего приложения компетенций (например, для государственной гражданской службы это географические, экономические, социальные условия территорий, для дипломатической службы – это политические и культурные особенности стран и регионов и т.п.);
- мониторинг баланса кадровых потребностей и предложения по конкретным организациям-заказчикам;
- составление как минимум среднесрочного кадрового прогноза, а по возможности – и реализация стратегического кадрового планирования в сфере государственной службы.

Перспективным вариантом взаимодействия органов государственной власти и образовательных учреждений является совместная работа с кадровым резервом, а также организация и проведение различных конкурсных взаимодействий, начиная от профориентации подростков с последующим привлечением к обучению и заканчивая конкурсами проектов совершенствования работы самих государственных структур.

### **Заключение**

Использование потенциала образовательных учреждений для формирования компетенций государственных служащих, способствующих наиболее эффективному исполнению ими своих обязанностей, пока далеко от оптимальных параметров. Если говорить о базовом образовании в сфере государственной гражданской службы, то речь идет не только о подготовке по направлениям 38.03.04 и 38.04.04, но и обо всей укрупненной группе специальностей 38.00.00, а также группе 40.00.00. С другой стороны, и сам имеющийся потенциал образовательных учреждений не в полной мере отвечает нуждам государства по подготовке квалифицированных кадров. Требуется их дополнительное наращивание и развитие, в том числе по следующим направлениям:

- компетенции педагогов;
- научные прикладные исследования;
- генерирование и распространение инноваций, в том числе организационных, социальных и иных;
- материально-техническая база;
- учебно-методическая база.

Функция государства в данном случае оказывается тройственной:

1. С одной стороны, государство выступает заказчиком на соответствующие направления подготовки, нанимая их выпускников, поэтому оно должно максимально четко формулировать требования к желаемому набору компетенций и максимально ясно доводить их до участников образовательного процесса.

2. С другой стороны, государство осуществляет функции контроля и надзора в образовательной сфере, то есть, по сути, оценивает соответствие реальных действий образовательных учреждений и требований из пункта 1.

3. С третьей стороны, государство финансирует многие учреждения, осуществляющие соответствующие направления подготовки специалистов, и за счет этого регулирует их возможности, от материально-технических до интеллектуально-кадровых.

В настоящее время процедуры управления карьерой на государственной службе относительно слабо связаны с рассматриваемыми процессами в сфере образования всей жизни, хотя, несомненно, учитывают уровень сформированности компетенций, особенно тех из них, которые оказывают наибольшее влияние на качество исполнения служебных обязанностей. Для

формирования и развития компетенций, по сути, доступно три основных пути:

- образование в любой форме, включая неформальное (тренинги, наставничество и т.п.);
- самообразование и профессиональное саморазвитие;
- накопление профессионального опыта.

В идеале концепция образования в течение всей жизни подразумевает сочетание всех трех способов, а не использование одного из них и игнорирование остальных.

Для применения всех перечисленных способов государственным служащим требуется соответствующая мотивация, при этом мотивы и стимулы для реализации каждого способа могут различаться очень существенно.

Даже учитывая это, систему обучения государственных служащих на любом этапе их профессионального развития некорректно было бы рассматривать вне сети взаимодействий с двумя другими элементами. Аналогично, измерять эффективность ее работы также правильнее параллельно с оценкой влияния других элементов.

Важным решением, которое могло бы кардинально улучшить ситуацию со всеми уровнями подготовки государственных гражданских служащих, выступает принятие профессионального стандарта (или их набора) для государственных должностей. Такие стандарты уже разработаны для некоторых других видов государственной службы, например, в сфере правоохранительной службы – стандарт «09.001 Следователь-криминалист», «03.006 Специалист органа опеки и попечительства в отношении несовершеннолетних». Работа учебных заведений с ориентацией на профессиональные стандарты существенно облегчает планирование подготовки специалистов и устраняет возможные разночтения и противоречия в понимании потребностей государства в отношении компетентностных требований к служащим.

Требуется разработка ведомственных рабочих программ реализации кадровой политики в системе органов исполнительной власти.

Первоочередными мероприятиями в регионе могут быть:

1. Организация глубокого и всестороннего мониторингового анализа кадровых процессов в отрасли (ведомстве), выявление на этой основе особенностей, трудностей, а также «очагов напряженности» кадрового характера на различных участках и уровнях муниципальной службы.

2. Утверждение программ на соответствующих советах по кадровой работе и обеспечение координации деятельности по всем принципиальным организационным и научно-методическим позициям, а также их поэтапность и сбалансированность.

3. Создание оптимальных финансово-экономических и материально-технических основ кадровой политики, обеспечивающих ее эффективную реализацию в полном объеме и в предусмотренные сроки.

4. Принятие пакета директивных документов по кадровой политике, методических рекомендаций и других инструктивных документов.

5. Формирование единого центра управления образовательными мероприятиями региона, сердцевина которого – многоаспектная система подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров всех уровней. При необходимости создание соответствующих учебных программ и стандартов, инициирование лицензирования и аккредитации учебных заведений и обеспечения их высококвалифицированными преподавателями и соответствующей учебно-методической и экспериментальной базой, внедрение гибких форм образовательного процесса.

6. Пропагандистское сопровождение кадровой политики в регионе, активное вовлечение в эту работу средств массовой информации, образовательных, культурно-просветительских и других учреждений.

7. Информационно-аналитическое обеспечение кадровой политики, внедрение периодической статистической отчетности по кадрам.

Существенное укрепление кадрового потенциала в регионе, привлечение и удержание на государственной гражданской службе профессионалов высокого класса, владеющих современными технологиями управления, возможно, по нашему мнению, благодаря использованию целого комплекса механизмов: правовых, организационных, управленческих, материальных, финансово-экономических, образовательных, контролирующих и других.

#### **Список источников**

1. Алексашина Е.С., Горбунова О.Н., Какушкина М.А. Парадигма образования и формирование человеческих ресурсов в условиях цифровой экономики // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2020, no. 2 (122), с. 51-60.

2. Дуракова И.Б. Развитие персонала: эволюция взглядов на компетенции. От характеристик до статистического анализа // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2019, no. 12 (120), с. 142-153.

3. Ендовицкая Е.В. Кадры в качестве креативного капитала организации // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2018, no. 12 (108), с. 29-39.

4. Ефанова Н.В., Слесаренко И.В. Компетентностная модель как инструмент оценки кадровой устойчивости сетевой экономической системы // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2021, no. 11 (143), с. 28-37.

5. Мамистова Е.А., Мамистова Н.И. Инновационные технологии в обучении: проектно-поисковый метод // *Теория и практика инновационных тех-*

*нологий в АПК. Материалы научной и учебно-методической конференции профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и аспирантов ВГАУ*. Воронеж, 2012, с. 72-76.

6. Марченко М.С., Тарлава А.Б., Мамистова Е.А. Проблема трудоустройства выпускников вузов в Российской Федерации // *Молодежь и системная модернизация страны. Сборник научных статей 2-й Международной научной Конференции студентов и молодых ученых*. Курск, 2017, с. 296-299.

7. Мистюкова С.В., Сабетова Т.В. Совершенствование кадрового потенциала государственной гражданской службы // *Экономическое прогнозирование: модели и методы. Материалы XVIII Международной научно-практической конференции*. Воронеж, 2023, с. 141-147.

8. Панкова Т.Н., Ларина Е.Б. Формирование когнитивной образовательной среды как доминанта успешного развития современного профессионально мобильного специалиста в России // *Современная экономика: проблемы и ре-*

шения, 2014, no. 11(59), с. 69-82.

9. Сабетова Т.В. Группировка, развитие и параметры для оценки индивидуальных компетенций // *Инновационные доминанты социально-трудовой сферы: экономика и управление. Материалы ежегодной международной научно-практической конференции по проблемам социально-трудовых отношений*. Воронеж, 2021, с. 229-233.

10. Сабетова Т.В. Компетентностный подход к стимулированию роста качественных характеристик трудовой деятельности коллектива // *Актуальные вопросы развития производства пищевых продуктов: технологии, качество,*

*экология, оборудование, менеджмент и маркетинг. Материалы II Всероссийской научно-практической конференции*. Уссурийск, 2018, с. 185-190.

11. Сабетова Т.В., Моисеев С.И. Оценка индивидуальной конкурентоспособности участников рынка труда, основанная на теории латентных переменных // *Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий*, 2017, no. 2 (72), с. 210-218.

12. Чернов Е.С. Исследование современных тенденций взаимодействия власти и бизнес-структур // *Современная экономика: проблемы и решения*, 2018, no. 9 (105), с. 54-63.

---

# TRAINING OF CIVIL SERVANTS AS A DIRECTION FOR THE DEVELOPMENT OF THEIR PROFESSIONAL COMPETENCIES

---

**Kremer Konstantin Ilyich**<sup>1</sup>, Cand. Sci. (Techn.), Assoc. Prof.

**Mamistova Ekaterina Aleksandrovna**<sup>2</sup>, Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

**Filonenko Natalya Viktorovna**<sup>2</sup>, Dr. Sci. (Hist.), Prof.

<sup>1</sup> Military Educational and Scientific Center of the Air Force «Air Force Academy named after Professor N.E. Zhukovsky and Yu.A. Gagarin», Starykh Bolshevikov str., 54a, Voronezh, Russia, 394064; e-mail: kremer-k@yandex.ru

<sup>2</sup> Voronezh State Agrarian University, Michurina St., 1, Voronezh, Russia, 394087; e-mail: mea.vsau@gmail.com; n.filonenko.vsau@yandex.ru

*Importance:* the subject of this study is the organizational and economic relations that arise during the formation of the competencies of civil servants. *Purpose:* assessment and search for areas for improving various ways of participation of educational organizations in the formation and development of competencies of civil servants. *Research design:* observation, analysis and comparison of practices applied within the framework of the concept of lifelong learning in relation to civil servants of different categories. *Results:* the principles of organizing advanced training for civil servants are formulated. The stages of employee professional development are identified and the role of educational institutions for each of them is determined. The fundamentals and problems that need to be taken into account when developing methodological recommendations for the development of a system for the formation and development of civil servants' competencies are highlighted. The role of the state in the system for developing employee competencies is generalized and recommendations are given for improving such a system at the regional level.

**Keywords:** public service, personnel training, advanced training, competencies, requirements, professional standard.

## References

1. Aleksashina E.S., Gorbunova O.N., Kakushkina M.A. Paradigma obrazovaniya i formirovaniye chelovecheskih resursov v usloviyakh cifrovoj jekonomiki. *Sovremennaja jekonomika: problemy i resheniya*, 2020, no. 2 (122), pp. 51-60. (In Russ.)
2. Durakova I.B. Razvitiye personala: jevoljucija vzgljadov na kompetencii. ot harakteristik do statisticheskogo analiza. *Sovremennaja jekonomika: problemy i resheniya*, 2019, no. 12 (120), pp. 142-153. (In Russ.)
3. Endovickaja E.V. Kadry v kachestve kreativnogo kapitala organizacii. *Sovremennaja jekonomika: problemy i resheniya*, 2018, no. 12 (108), pp. 29-39. (In Russ.)
4. Efanova N.V., Slesarenko I.V. Kompetentnostnaja model' kak instrument ocenki kadrovoj ustojchivosti setevoj jekonomicheskoy sistemy. *Sovremennaja jekonomika: problemy i resheniya*, 2021, no. 11 (143), pp. 28-37. (In Russ.)

5. Mamistova E.A., Mamistova N.I. Innovacionnye tehnologii v obuchenii: proektno-poiskovyj metod. *Teorija i praktika innovacionnyh tehnologij v APK. Materialy nauchnoj i uchebno-metodicheskoj konferencii professorsko-prepodavatel'skogo sostava, nauchnyh sotrudnikov i aspirantov VGAU*. Voronezh, 2012, pp. 72-76. (In Russ.)
6. Marchenko M.S., Tarlavina A.B., Mamistova E.A. Problema trudoustrojstva vypusknikov vuzov v Rossijskoj Federacii. *Molodezh' i sistemnaja modernizacija strany. Sbornik nauchnyh statej 2-j Mezhdunarodnoj nauchnoj Konferencii studentov i molodyh uchenyh*. Kursk, 2017, pp. 296-299. (In Russ.)
7. Mistjukova S.V., Sabetova T.V. Sovershenstvovanie kadrovogo potenciala gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhby. *Jekonomicheskoe prognozirovanie: modeli i metody. Materialy XVIII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii*. Voronezh, 2023, pp. 141-147. (In Russ.)
8. Pankova T.N., Larina E.B. Formirovanie kognitivnoj obrazovatel'noj sredy kak dominantna uspešnogo razvitija sovremennogo professional'no mobil'nogo specialista v Rossii. *Sovremennaja jekonomika: problemy i reshenija*, 2014, no. 11(59), pp. 69-82. (In Russ.)
9. Sabetova T.V. Gruppirovka, razvitie i parametry dlja ocenki individual'nyh kompetencij. *Innovacionnye dominanty social'no-trudovoj sfery: jekonomika i upravlenie. Materialy ezhegodnoj mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii po problemam social'no-trudovyh otnoshenij*. Voronezh, 2021, pp. 229-233. (In Russ.)
10. Sabetova T.V. Kompetentnostnyj podhod k stimulirovaniju rosta kachestvennyh harakteristik trudovoj dejatel'nosti kollektiva. *Aktual'nye voprosy razvitija proizvodstva pishhevyyh produktov: tehnologii, kachestvo, jekologija, oborudovanie, menedzhment i marketing. Materialy II Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii*. Ussurijsk, 2018, pp. 185-190. (In Russ.)
11. Sabetova T.V., Moiseev S.I. Ocenka individual'noj konkurentosposobnosti uchastnikov rynka truda, osnovannaja na teorii latentnyh peremennyh. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta inzhenernyh tehnologij*, 2017, no. 2 (72), pp. 210-218. (In Russ.)
12. Chernov E.S. Issledovanie sovremennyh tendencij vzaimodejstvija vlasti i biznes-struktur. *Sovremennaja jekonomika: problemy i reshenija*, 2018, no. 9 (105), pp. 54-63. (In Russ.)