

**ПОВЫШЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ
ГОСУДАРСТВЕННЫХ СЛУЖАЩИХ КАК ПРИОРИТЕТ
КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ. КАДРОВЫЙ АСПЕКТ В ЭКОНОМИКЕ*****Е.И. Швейёва, Д.А. Кислов****Московский государственный университет технологий и управления
им. К.Г. Разумовского, Москва****Аннотация:***

Освещаются вопросы повышения профессиональной компетентности государственных служащих как приоритет кадровой политики в государственных и муниципальных органах. Рассмотрены основные проблемы, связанные с недостаточным вниманием к индивидуальным потребностям служащих, с устаревшими методами оценки их компетенций, с нехваткой современных инструментов для формирования компетентности. В свою очередь, проблемы государственной экономики составляют естественную часть экономики как в качестве научной дисциплины, так и в качестве предмета преподавания в высшей школе. Предложены решения для каждой из выявленных задач. Рекомендации направлены на улучшение эффективности программ повышения квалификации, формирование более оперативной кадровой политики, что способствует развитию профессиональных навыков государственных служащих, в том числе в сфере государственной экономики.

Ключевые слова: государственная служба, государственная экономика, кадровая политика, образовательные платформы, оценка компетенций, повышение квалификации, персонализированное обучение

Research article**IMPROVING THE PROFESSIONAL COMPETENCE
OF CIVIL SERVANTS AS A PRIORITY OF HR POLICY.
THE PERSONNEL ASPECT IN THE ECONOMY*****E.I. Shveyova, D.A. Kislov****K.G. Razumovsky Moscow State University of Technologies and Management,
Moscow*

Abstract:

The issues of improving the professional competence of civil servants as a priority of personnel policy in state and municipal bodies are highlighted. The main problems associated with insufficient attention to the individual needs of employees, outdated methods of assessing their competencies, and a lack of modern tools for developing competence are considered. In turn, the problems of public economics form a natural part of economics both as a scientific discipline and as a subject of teaching in higher education. Solutions for each of the identified tasks are proposed. The recommendations are aimed at improving the effectiveness of advanced training programs, forming a more responsive personnel policy, which contributes to the development of professional skills of civil servants, including in the field of public economy.

Keywords: civil service, state economy, personnel policy, educational platforms, competency assessment, advanced training, personalized learning

Профессиональная компетентность государственных служащих — интегральное явление, совокупность знаний, умений, навыков, личностных качеств, поведенческих установок, которые обеспечивают результативное выполнение должностных обязанностей в условиях публичной службы. В научной среде данное понятие рассматривается как главная характеристика кадрового потенциала государственной службы, определяющая уровень готовности служащего к принятию управленческих решений, взаимодействию с гражданами и участию в реализации государственной политики.

Согласно Р.В. Титову, профессиональная компетентность государственных служащих представляет собой состояние функционального соответствия между предъявляемыми к должности требованиями и уровнем профессионализма субъекта государственной службы. Профессиональная компетентность включает не только наличие необходимых знаний, но и совокупность индивидуально-личностных характеристик, а также психофизиологических, интеллектуальных способностей, обеспечивающих профессиональную деятельность в рамках публичного управления⁴⁸.

В свою очередь, Р.С. Звягинцева сосредоточивает внимание на интегративной природе компетентности, рассматривая ее как систему личностно-деловых качеств, через которую можно оценить степень

⁴⁸ Титов Р.В. Современные подходы к управлению профессиональным развитием государственных гражданских служащих // Гуманитарный трактат. 2022. № 131. С. 22.

сформированности у государственного служащего профессиональных знаний, практических умений, поведенческих установок, накопленного опыта, необходимых для реализации управленческих функций⁴⁹.

В.Г. Агibalова и В.А. Махина определяют профессиональную компетентность госслужащего как совокупность аспектов, относящихся к его полномочиям, правам и обязанностям⁵⁰.

С.И. Мадьярова считает, что под профессиональной компетентностью госслужащих следует понимать комплекс личностных качеств и способностей, необходимых сотруднику госоргана для успешного выполнения своих должностных обязанностей⁵¹.

Компетентность не ограничивается наличием формального образования или профессионального опыта. Она включает когнитивную составляющую — систему профильных знаний в сфере государственного управления, права, экономики, а также операционально-деятельностную основу, выражающуюся в способности применять полученные знания в реальных управленческих ситуациях. Достаточно важную роль играет также мотивационно-ценностный аспект, отражающий внутреннюю направленность служащего на выполнение общественно-значимых задач, его ответственность за результаты деятельности, стремление к профессиональному самосовершенствованию. Немаловажное значение в структуре профессиональной компетентности приобретает и личностно-рефлексивный компонент, который характеризуется способностью к самоконтролю, самоанализу, готовностью к обучению, развитию. Наконец, неотъемлемой частью компетентности является этическое измерение, включающее соблюдение норм служебной этики, принципов законности, справедливости и прозрачности в принятии решений.

Понимание профессиональной компетентности государственных служащих находит нормативное закрепление в действующем российском законодательстве, в частности, в Федеральном Законе № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

⁴⁹ Звягинцева Р.С., Кох М.Н. Профессиональная компетентность государственных гражданских служащих в РФ // Вектор современной науки. Сб. тезисов по материалам Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых. Краснодар, 2022. С. 541.

⁵⁰ Агibalова В.Г., Махина В.А. Профессиональная компетентность государственных гражданских служащих и пути ее совершенствования // Повышение управленческого, экономического, социального и инновационно-технологического потенциала предприятий, отраслей и народно-хозяйственных комплексов. Сб. ст. XIV Междунар. науч.-практ. конф. Пенза, 2023. С. 5.

⁵¹ Мадьярова С.И. Профессиональные компетенции государственных служащих // Вестник науки. 2022. Т. 5. № 10 (55). С. 40.

Согласно статье 12 данного закона, при замещении должностей гражданской службы учитываются квалификационные требования, включающие уровень образования, стаж государственной или иной профессиональной деятельности, а также наличие профессиональных знаний, соответствующих установленным квалификационным требованиям, что прямо указывает на то, что профессиональная компетентность как совокупность знаний, умений и личностных качеств является юридически определенным критерием при отборе и продвижении государственных служащих⁵².

Статья 48 п. 1 того же закона вводит понятие результативности и эффективности профессиональной служебной деятельности, которая оценивается в том числе с учетом степени соответствия профессиональных качеств служащего требованиям занимаемой должности. Помимо этого, в статьях 62 и 63 определены механизмы повышения квалификации, переподготовки и профессионального развития гражданских служащих, что отражает важность непрерывного формирования, актуализации профессиональной компетентности в течение всей карьеры.

Компетентностный подход в последние два десятилетия занял центральное место в концептуальном обосновании реформирования системы государственной службы и, в частности, кадровой политики органов государственной и муниципальной власти.

В плане реформирования государственной службы компетентностный подход рассматривается как инструмент качественного обновления кадрового состава, способствующий не только объективной оценке профессиональных качеств служащих, но и формированию индивидуальных траекторий их развития. Он обеспечивает переход от оценки сотрудников на основе стажа и занимаемой должности к оценке реального уровня профессионализма, способности к принятию решений, ответственности, коммуникативной культуры, умения работать в условиях неопределенности. Помимо этого, в условиях изменения системы публичного управления, ориентированной на сервисную модель государства, компетентностный подход позволяет выстраивать кадровую политику с опорой на актуальные требования времени — мобильность, открытость к инновациям, умение работать в межведомственных, междисциплинарных командах и др. Следовательно, особую значимость приобретают такие компоненты профессиональной компетентности, как стратегическое мышление, проектная управленческая культура, цифровая грамотность и этическая зрелость.

⁵² Федеральный Закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ (последняя редакция).

Следует отметить, что модернизация кадровой политики в русле компетентностного подхода требует пересмотра существующих моделей найма, аттестации, мотивации и продвижения сотрудников. Она предполагает разработку, внедрение профилей компетентности для различных категорий должностей, формирование институтов независимой оценки квалификаций, создание условий для постоянного профессионального развития. В этом смысле компетентностный подход выступает не только как методическая основа оценки и отбора персонала, но и как стратегическая рамка, задающая направления эволюции всей государственной кадровой системы.

Согласно данным аналитической службы FinExpertiza, в первом полугодии 2022 г. доля работников с высшим образованием на российском рынке труда составила 34,9 %. Данный показатель демонстрирует стабильный рост по сравнению с началом 2000-х гг., когда его значение составляло около 25 %. При этом отметим, что на фоне общего повышения уровня образования на рынке труда в органах, например, государственной статистики, таких как Росстат, этот показатель значительно выше: более чем 95 % сотрудников имеют высшее образование. Помимо этого, около 3 % работников обладают учеными степенями кандидатов и докторов наук, что подтверждает высокую квалификацию кадров в данной сфере (Рис. 1)⁵³.



Рис. 1. Уровень образования государственных служащих

Согласно данным Росстата, средний возраст работников составляет 42 года. Примерно 9 % сотрудников находятся в возрасте до 30 лет, около 50 % — в возрасте от 30 до 50 лет, 31 % — от 50 до 60 лет и 10 % —

⁵³ Доля российских работников с высшим образованием превысила треть. [Электронный ресурс]: <https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2022/rab-vysh-obraz/>

старше 60 лет, что говорит о значительной доле зрелых, опытных специалистов в государственных органах (Рис. 2). Важно также отметить, что более половины сотрудников Росстата имеют стаж государственной гражданской службы более 15 лет, что свидетельствует о довольно высокой профессиональной стабильности, опытности кадрового состава⁵⁴.

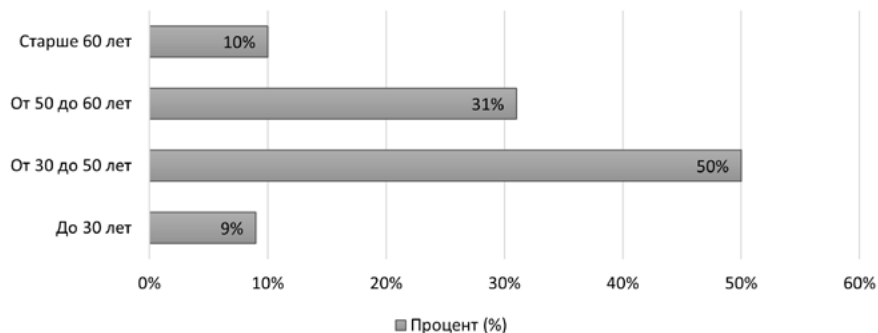


Рис. 2. Возрастной состав сотрудников государственной службы

С целью обеспечения соответствия государственных служащих требованиям цифровой трансформации, современных управленческих технологий в рамках федерального проекта «Кадры для цифровой экономики» на 2021—2024 гг. предусмотрено обучение служащих в области цифровых компетенций. Например, в Республике Башкортостан ежегодно обучается от 188 до 205 госслужащих, что в сумме за 4 года составило около 800 человек. В Омской области, согласно данным за 2021 г., дополнительное профессиональное образование получили 2759 сотрудников государственных и муниципальных органов, из которых 2683 человека повысили квалификацию, а 76 прошли переподготовку. Данные подтверждают активное участие людей в программах профессионального роста, направленных на повышение квалификации⁵⁵.

Однако в процессе формирования, совершенствования компетентности госслужащих возникают проблемы, которые затрудняют

⁵⁴ Более половины сотрудников Росстата имеют стаж госслужбы свыше 15 лет. [Электронный ресурс]: <https://riamo.ru/news/obschestvo/bolee-poloviny-sotrudnikov-rosstata-imeyut-stazh-gossluzhby-svyshe-15-let>

⁵⁵ Представлены показатели для регионов по обучению госслужащих цифровым навыкам в 2021—2024 гг. [Электронный ресурс]: <https://d-russia.ru/predstavleny-pokazateli-dlja-regionov-po-obucheniju-gossluzhashhih-cifrovym-navykam-v-2021-2024>

полноценную реализацию кадровой политики в данной сфере. Одной из главных проблем является недостаточное внимание к индивидуальным потребностям, особенностям профессионального роста служащих. Как отмечают эксперты, государственные учреждения достаточно часто не обладают необходимыми ресурсами для проведения персонализированных программ повышения квалификации, что ограничивает возможности для полноценного развития специалистов. Кроме того, многие служащие сталкиваются с дефицитом времени, что также препятствует их участию в обучающих мероприятиях.

Барьером является и устаревшая система оценки профессиональных компетенций, которая не всегда соответствует современным требованиям. На сегодняшний день в ряде случаев применяются устаревшие методы оценки, не отражающие реальные изменения в профессиональных навыках, знаниях служащих. Отсутствие интегрированных систем для оценки компетентности сотрудников на различных уровнях, а также использование поверхностных критериев приводит к недооценке потребностей госслужащих в обучении. Еще одним барьером является нехватка современных инструментов, методик для формирования компетентности, ориентированных на меняющиеся условия государственной службы. Несмотря на наличие федеральных и региональных программ повышения квалификации, таких как проект «Кадры для цифровой экономики», не всегда удастся гарантировать их достаточную эффективность. Например, в той же Омской области из более чем 2700 работников государственных органов, получивших в 2021 г. дополнительное профессиональное образование, далеко не все смогли применить новые знания в повседневной деятельности. Это подтверждает необходимость совершенствования подходов к обучению и повышению квалификации.

Предложим рекомендации и решения для каждой из выявленных задач.

1. Для решения первой из названных проблем (недостаточное внимание к индивидуальным потребностям и особенностям профессионального роста госслужащих) рекомендуется использование индивидуализированных образовательных траекторий для госслужащих с использованием адаптивных образовательных платформ. Данные платформы должны интегрировать алгоритмы искусственного интеллекта, которые будут анализировать профессиональные потребности каждого служащего, его карьерные цели, текущий уровень компетенции, а затем предлагать персонализированные учебные модули, учитывая плотный рабочий график. Предложенный подход позволит не только сделать обучение более доступным, но и повысить его релевантность, ориентируя служащего на актуальные для него темы и направления развития.

2. Решение проблемы устаревшей системы оценки профессиональных компетенций состоит в следующем. Образовательная платформа должна собирать данные о профессиональных достижениях, результатах работы, участии в обучающих программах и вовлеченности в проектную деятельность госслужащих, а затем, используя методы машинного обучения, строить динамическую модель их профессионального роста. Данный подход обеспечит более точную, своевременную оценку компетенции, позволяя учесть не только формальные образовательные достижения, но и реальные результаты трудовой деятельности.

3. С целью минимизации и устранения проблемы нехватки современных инструментов для формирования компетентности, ориентированных на меняющиеся условия государственной службы, рекомендуется создание платформы для симуляции цифровых кейсов — ситуационных задач, которые отражают реальные проблемы государственной службы. Данная обучающая платформа должна включать интерактивные симуляции, с помощью которых госслужащие смогут научиться решать актуальные задачи (управление данными, разработка цифровых сервисов для граждан и т. д.). Подобные тренажеры позволят служащим не только освоить новые цифровые технологии, но и научиться применять их в конкретных ситуациях, что существенно повысит эффективность их работы.

Данные рекомендации структурированы в Табл. 1.

Табл. 1. Основные проблемы в сфере повышения компетентности госслужащих и их решения

Проблема	Решение
Недостаточное внимание к индивидуальным потребностям и особенностям профессионального роста госслужащих. Государственные учреждения часто не обладают необходимыми ресурсами для внедрения персонализированных программ повышения квалификации. Служащие сталкиваются с дефицитом времени, что препятствует их участию в обучении.	Разработка образовательных цифровых платформ, которые анализируют потребности, карьерные цели, уровень компетенции каждого госслужащего, предлагая персонализированные учебные модули. Это позволит сделать обучение доступным, повысит его релевантность с учетом рабочего графика каждого служащего.

Устаревшая система оценки профессиональных компетенций, не соответствующая современным требованиям. Это приводит к недооценке потребностей госслужащих в обучении.	Внедрение цифровой платформы для сбора данных о профессиональных достижениях служащих и оценки их компетенций. Платформа будет собирать данные о профессиональных достижениях, результатах работы, участии в обучающих программах, вовлеченности сотрудников в проектную деятельность.
Нехватка современных инструментов, методик для формирования компетентности. Несмотря на наличие программ повышения квалификации, не всегда удается обеспечить их достаточную эффективность, что затрудняет применение служащими новых знаний на практике.	Создание цифровой платформы для симуляции ситуационных задач, отражающих реальные проблемы государственной службы (управление данными, разработка цифровых сервисов для граждан и пр.). Обучение на такой платформе повысит уровень цифровых навыков служащих, позволит эффективно применять их в реальных ситуациях.

Таким образом, на основе рассмотренных подходов к повышению профессиональной компетентности государственных служащих, а также статистики сделан вывод, что в данной области существуют проблемы, ситуация требует адекватных изменений. Во-первых, недооценка индивидуальных потребностей служащих в процессе профессионального роста ограничивает их потенциал. Во-вторых, устаревшие методы оценки компетенций не соответствуют требованиям современности, что приводит к недооценке реальных знаний сотрудников. В-третьих, налицо нехватка современных инструментов для формирования компетентности, что негативно сказывается на применении полученных знаний в реальной деятельности.

Для решения данных проблем предложены конкретные практические меры на основе цифровых технологий. В первую очередь, необходимо использование адаптивных образовательных цифровых платформ, что позволит не только улучшить релевантность обучения, но и повысить его эффективность, учитывая особенности работы каждого служащего. Второй мерой является разработка интегрированных платформ для оценки компетенций, которые учитывали бы не только формальные образовательные достижения, но и реальные результаты

трудовой деятельности. Наконец, создание платформ для симуляции ситуационных задач будет способствовать развитию практических навыков, улучшению цифровой компетентности государственных служащих.

Предложенные меры направлены на модернизацию кадровой политики в государственном секторе, что, в свою очередь, обеспечит высокий уровень квалификации госслужащих.

Список литературы

1. Агibalова В.Г., Махина В.А. Профессиональная компетентность государственных гражданских служащих и пути ее совершенствования // Повышение управленческого, экономического, социального и инновационно-технического потенциала предприятий, отраслей и народно-хозяйственных комплексов. Сб. статей XIV Международной научно-практической конференции / Под науч. ред. Ф.Е. Удалова, В.В. Бондаренко. Пенза, 2023. С. 3—6.

2. Более половины сотрудников Росстата имеют стаж госслужбы свыше 15 лет. [Электронный ресурс]: <https://riamo.ru/news/obschestvo/bolee-pолоviny-sotrudnikov-rosstata-imeyut-stazh-gossluzhby-svyshe-15-let> (дата обращения: 18.04.25).

3. Доля российских работников с высшим образованием превысила треть. [Электронный ресурс]: <https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2022/rab-vysh-obraz/> (дата обращения: 18.04.25).

4. Звягинцева Р.С., Кох М.Н. Профессиональная компетентность государственных гражданских служащих в РФ // Вектор современной науки. Сб. тезисов по материалам Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых. Краснодар, 2022. С. 541—542.

5. Мадьярова С.И. Профессиональные компетенции государственных служащих // Вестник науки. 2022. Т. 5. № 10 (55). С. 36—46.

6. Представлены показатели для регионов по обучению госслужащих цифровым навыкам в 2021—2024 гг. [Электронный ресурс]: <https://d-russia.ru/predstavleny-pokazateli-dlja-regionov-po-obucheniju-gossluzhashhih-cifrovym-navykam-v-2021-2024> (дата обращения: 18.04.25).

7. Титов Р.В. Современные подходы к управлению профессиональным развитием государственных гражданских служащих // Гуманитарный трактат. 2022. № 131. С. 22—25.

8. Федеральный Закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ (последняя редакция).

Сведения об авторах

Швеёва Екатерина Ивановна, кандидат экономических наук, доцент МГУТУ им. К.Г. Разумовского. E-mail: *e.shveeva@mgutm.ru*

Кислов Данила Александрович, студент факультета экономики и управления МГУТУ им. К.Г. Разумовского.

Information about the authors

Shveyova Ekaterina Ivanovna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, K.G. Razumovsky MSUTM. E-mail: *e.shveeva@mgutm.ru*

Kislov Danila Aleksandrovich, Student of the Faculty of Economics and Management, K.G. Razumovsky MSUTM.

Статья поступила в редакцию 28.05.2025; одобрена после рецензирования 01.07.2025; принята к публикации 16.09.2025.