

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова»

Д. Д. Цыренов, А. А. Дугарова

**ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КАПИТАЛА
ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ
В ИНТЕРЕСАХ РЕГИОНАЛЬНОГО И ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ**
————— **ВЫЗОВЫ, МОДЕЛИ, ПРАКТИКИ** —————

Монография

Улан-Удэ
Издательство Бурятского госуниверситета имени Доржи Банзарова
2026

УДК 330.34
ББК 65.045
Ц 975

Утверждено к печати редакционно-издательским советом
Бурятского государственного университета
Протокол № 4 от 11 мая 2026 г.

Рецензенты

А. А. Унгаев, кандидат экономических наук, доцент, первый заместитель
министра промышленности, торговли и инвестиций Республики Бурятия

О. Х. Ариолоева, кандидат социологических наук, доцент, начальник,
Управление по кадровой политике администрации г. Улан-Удэ

Д. Ц. Будаева, кандидат политических наук, доцент,
Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова

Цыренов Д. Д.

Ц 975 **Трансформация управленческого капитала государственных и муниципальных служащих в интересах регионального и территориального развития: вызовы, модели, практики:** монография / Д. Д. Цыренов, А. А. Дугарова. — Улан-Удэ : Изд-во Бурятского государственного университета им. Д. Банзарова, 2026. — 170 с.
ISBN 978-5-9793-2152-3
DOI 10.18101/978-5-9793-2152-3-2026-1-170

Монография посвящена трансформации управленческого капитала государственных и муниципальных служащих в интересах регионального и территориального развития. В условиях геополитической турбулентности, цифровой трансформации и поворота России на Восток качество кадрового потенциала становится критическим фактором конкурентоспособности территорий. В работе проанализированы эволюция системы подготовки кадров, международный опыт, компетентностная модель служащего XXI века. Рассмотрены институциональные механизмы развития: конкурсы, образовательная экосистема, наставничество, кадровый резерв, оценка эффективности обучения, управление знаниями и трансфер лучших практик. Особое внимание уделено человеческому измерению публичной службы: психологической устойчивости, мягким навыкам, мотивации, медиакомпетенциям, антикоррупционной этике, а также подготовке служащих для работы со странами Азии.

Результаты исследования могут быть полезны органам государственной, региональной и муниципальной власти, образовательным учреждениям, научным организациям и консультационным агентствам.

Tsyrenov D. D.

Transformation of Management Capital of State and Municipal Servants for Regional and Territorial Development: Challenges, Models, Practices: a monograph / D. D. Tsyrenov, A. A. Dugarova. Ulan-Ude: Dorzhi Banzarov Buryat State University Publishing Department, 2026. 170 p. ISBN 978-5-9793-2152-3

The monograph is devoted to the transformation of the management capital of state and municipal servants for regional and territorial development. In the context of geopolitical turbulence, digital transformation, and Russia's "Pivot to the East," the quality of human resources becomes a critical factor for the competitiveness of territories. The book analyzes the evolution of the personnel training system, international experience, and the competency-based model of a 21st-century public servant. We have considered institutional development mechanisms, including competitions, the educational ecosystem, mentorship, talent pool, training effectiveness evaluation, knowledge management, and the transfer of best practices. Special attention is paid to the human dimension of public service: psychological resilience, soft skills, motivation, media competence, anti-corruption ethics, as well as the training of servants for cooperation with Asian countries. The research findings may be useful for state, regional, and municipal authorities, educational institutions, scientific organizations, and consulting agencies.

УДК 330.34
ББК 65.045

ISBN 978-5-9793-2152-3

© Д. Д. Цыренов, А. А. Дугарова, 2026
© Бурятский госуниверситет им. Д. Банзарова, 2026

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1 Теоретико-методологический контур трансформации управленческого капитала	
1.1 Эволюция и правовые основы системы развития государственной и муниципальной службы	11
1.2 Международный опыт и кросс-культурное взаимодействие в подготовке управленческих кадров	18
1.3 Ядро компетенций служащего 21 века	24
1.4 Подготовка специалистов в сфере государственного и муниципального управления в Республике Бурятия	31
Глава 2 Экосистемные решения и технологии развития управленческого капитала	
2.1 Конкурсы и развитие территорий	43
2.2 Современная образовательная экосистема	49
2.3 Наставничество, кадровый резерв и внутренние конкурсы	57
2.4 Оценка эффективности обучения	65
2.5 Интеграция экосистемы развития кадров	73
2.6 Формирование экосистемы непрерывного обучения для служащих	79
2.7 Управление знаниями и трансфер лучших практик между регионами и муниципалитетами	85
2.8 Современные механизмы профессионального развития государственных и муниципальных служащих в Республике Бурятия	91

Глава 3	Компетенции, ценности и стратегические вызовы трансформации управленческого капитала	
3.1	Формирование психологической устойчивости и мягких навыков для эффективного управления	109
3.2	Мотивация и удержание талантов на государственной и муниципальной службе	116
3.3	Работа с информацией и медиа	125
3.4	Антикоррупционное поведение и этическая инфраструктура	130
3.5	Подготовка служащих для работы в условиях стратегического поворота России на Восток	136
	Заключение	145
	Литература	151

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современный этап развития российской государственности характеризуется глубинными трансформациями системы публичного управления, вызванными как внутренними вызовами (необходимость достижения национальных целей развития, повышение качества государственных услуг, цифровая трансформация), так и внешними факторами (геополитическая турбулентность, санкционное давление, стратегический поворот на Восток). В этих условиях качество государственного и муниципального управления становится не просто фактором конкурентоспособности территорий, но и вопросом национальной безопасности и суверенитета.

Центральным ресурсом, обеспечивающим способность системы публичного управления отвечать на современные вызовы, выступает управленческий капитал государственных и муниципальных служащих. Он представляет собой совокупность профессиональных компетенций, ценностных установок, психологических качеств и мотивационных механизмов, которые обеспечивают эффективное исполнение должностных обязанностей в интересах регионального и территориального развития. Существующая система развития и обучения кадров сложилась во многом в советское время. При этом она сохраняет инерционный характер, поскольку ориентирована больше на передачу формальных знаний, чем на формирование компетенций, необходимых для работы в условиях неопределенности и быстрых изменений.

Особо актуальна проблема для регионального и муниципального уровня. Развитие территорий разного уровня напрямую зависит от подготовленности, мотивированности и психологической устойчивости управленческих команд на местах. Муниципальный уровень, максимально приближенный к населению, испытывает наиболее острый кадровый голод и зачастую — дефицит современных управ-

ленческих компетенций у действующих служащих. При этом именно здесь формируется доверие граждан к власти в целом.

Таким образом, актуальность монографии определяется необходимостью комплексного осмысления проблем и перспектив трансформации управленческого капитала государственных и муниципальных служащих как ключевого ресурса регионального и территориального развития в условиях новых вызовов.

Степень разработанности проблемы. Проблематика развития кадров государственной и муниципальной службы находится на пересечении нескольких научных дискурсов, включая теории государственного управления, кадрового менеджмента, психологии управления, педагогики взрослых, экономики труда и социологии публичной сферы.

При значительном количестве публикаций по отдельным аспектам проблемы комплексное исследование трансформации управленческого капитала государственных и муниципальных служащих в контексте регионального и территориального развития, объединяющее историко-правовой, компетентностный, технологический, психологический и ценностный подходы, до настоящего времени не предпринималось. Особенно это касается интеграции таких современных вызовов, как цифровая трансформация, необходимость работы в условиях информационной открытости, поворот на Восток и формирование культуры непрерывного обучения.

Объект исследования — управленческий капитал государственных и муниципальных служащих как ресурс регионального и территориального развития.

Предмет исследования — процесс трансформации системы развития и обучения государственных и муниципальных служащих, включая ее эволюцию, правовые основы, компетентностные модели, инструменты и технологии, психологические и ценностные аспекты, а также механизмы интеграции в условиях новых вызовов.

Цель исследования — комплексный анализ современного состояния, проблем и перспектив трансформации управленческого капитала государственных и муниципальных служащих в интересах регионального и территориального развития, а также разработка научно обоснованных рекомендаций по совершенствованию системы профессионального развития и обучения.

Задачи исследования:

- 1) раскрыть теоретико-методологические основы трансформации управленческого капитала государственных и муниципальных служащих, включая эволюцию системы подготовки кадров, международный опыт и компетентностную модель служащего XXI века;
- 2) проанализировать институциональные механизмы и технологии формирования управленческого капитала — от конкурсных механизмов и образовательной экосистемы до наставничества, кадрового резерва и оценки эффективности обучения;
- 3) исследовать человеческое и ценностное измерение публичной службы, включая формирование психологической устойчивости и гибких навыков, мотивацию и удержание талантов, медиакомпетенции и антикоррупционную этику;
- 4) выявить современные вызовы и определить перспективные направления трансформации управленческого капитала, в том числе в контексте стратегического поворота России на Восток и формирования экосистемы непрерывного обучения;
- 5) обобщить региональный опыт (на примере Республики Бурятия) и разработать практические рекомендации по совершенствованию системы развития и обучения государственных и муниципальных служащих в интересах регионального и территориального развития

Теоретико-методологическая основа исследования. Исследование базируется на системном подходе, рассматривающем развитие управленческого капитала как целостную, многоуровневую систему, находящуюся в постоянном взаимодействии с внешней средой. Используются институциональный подход (анализ правовых и организационных норм), компетентностный подход (определение требований к знаниям, навыкам и установкам служащих), деятельностный подход (рассмотрение обучения как активной, практико-ориентированной деятельности), аксиологический подход (выявление ценностных оснований профессиональной деятельности), а также методы сравнительного анализа, обобщения практического опыта, систематизации и концептуального моделирования.

Эмпирическая база исследования включает нормативные правовые акты Российской Федерации, регулирующие государствен-

ную и муниципальную службу и дополнительное профессиональное образование; статистические и аналитические материалы Министерства труда и социальной защиты РФ, Министерства экономического развития РФ, Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ; отчеты и материалы о деятельности Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, платформы «Смартека», Агентства стратегических инициатив, Всероссийской ассоциации развития местного самоуправления; результаты социологических опросов государственных и муниципальных служащих; материалы научных конференций и семинаров; лучшие практики регионов Российской Федерации (в том числе Республики Бурятия) по развитию кадров государственной и муниципальной службы.

Научная новизна исследования заключается в комплексном, междисциплинарном анализе трансформации управленческого капитала государственных и муниципальных служащих как ключевого ресурса регионального и территориального развития, а именно:

- предложена и обоснована интегральная модель управленческого капитала, объединяющая компетентностный, ценностный, психологический и мотивационный компоненты;
- разработана концепция экосистемы непрерывного развития служащих, объединяющая формальные, неформальные и информальные механизмы обучения;
- выявлены и систематизированы барьеры трансфера лучших управленческих практик между регионами и муниципалитетами;
- определены новые компетенции государственных служащих, необходимые для работы в условиях стратегического поворота России на Восток;
- обоснована взаимосвязь между развитием психологической устойчивости, этической инфраструктуры и эффективностью антикоррупционной деятельности.

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии теории государственного и муниципального управления в части формирования кадрового потенциала территорий, уточнении понятийного аппарата (управленческий капитал, экосистема развития,

трансфер практик), систематизации подходов к оценке эффективности обучения служащих, а также в разработке концептуальных основ формирования культуры непрерывного обучения в публичном секторе.

Практическая значимость исследования заключается в том, что содержащиеся в монографии выводы и рекомендации могут быть использованы:

- при совершенствовании нормативной правовой базы государственной и муниципальной службы в части профессионального развития служащих;
- в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления при организации дополнительного профессионального образования, формировании кадрового резерва, внедрении конкурсных механизмов;
- в работе образовательных организаций (РАНХиГС, региональных учебных центров, корпоративных университетов) при разработке и реализации программ обучения;
- при подготовке учебно-методических материалов для системы дополнительного профессионального образования.

Структура и логика монографии. Монография состоит из введения, трех разделов, объединяющих 17 тем, заключения и библиографического списка. Логика построения отражает движение от общего к частному, от теории к практике, от историко-правовых основ к современным управленческим технологиям.

Первая глава посвящена теоретико-методологическим основам исследования — эволюции системы развития госслужбы, международному опыту, компетентностной модели служащего и региональной истории подготовки кадров.

Вторая глава охватывает институциональные механизмы и технологии формирования управленческого капитала — конкурсы, образовательную экосистему, наставничество, оценку эффективности, управление знаниями, экосистему непрерывного обучения и современные региональные практики.

Третья глава фокусируется на человеческом и ценностном измерении публичной службы — психологической устойчивости и гиб-

ких навыках, мотивации и удержании талантов, медиакомпетенциях, антикоррупционной этике и подготовке служащих к работе в условиях стратегического поворота России на Восток.

В заключении подводятся итоги исследования, формулируются основные выводы и рекомендации по совершенствованию системы развития управленческого капитала государственных и муниципальных служащих в интересах регионального и территориального развития.

Глава 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТУР ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КАПИТАЛА

1.1 Эволюция и правовые основы системы развития государственной и муниципальной службы

Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих в любой стране не существует в вакууме. Она является слепком с доминирующей модели государственного управления, отражает запросы общества к власти и одновременно задает оптику, через которую власть видит саму себя. Эволюция этой системы в России — это путь от имперской модели «верных слуг государевых» через советскую номенклатурную школу к современным попыткам сформировать корпус гибких, клиентоцентричных и стратегически мыслящих управленцев, способных действовать в условиях турбулентности. Понимание этой эволюции, закреплённой в нормативно-правовых актах и организационных решениях, является необходимым фундаментом для анализа того, как сегодня происходит (или не происходит) трансформация управленческого капитала служащих в интересах развития регионов и территорий [5].

Исторически российская бюрократия формировалась как инструмент централизации и служения верховной власти, а не обществу как таковому. Табель о рангах Петра I, при всей своей прогрессивности, закрепила иерархическую модель, где продвижение по службе зависело от личной выслуги и приносимой пользы государю, но сама система знаний передавалась скорее через практику и наставничество внутри приказов, чем через формализованное обучение. В XIX в. с усложнением управления империей возник запрос на системное образование. Появление императорских училищ правоведения и Александровского лицея знаменовало попытку выращивания элиты, понимающей основы права и экономики. Однако массовая подготовка чиновников среднего звена оставалась слабой, что по-

рождало известные пороки дореволюционной бюрократии — формализм, волокиту и коррупцию, против которых безуспешно боролся еще Сперанский. Ключевая характеристика того периода: подготовка рассматривалась как приобретение статуса, а не как непрерывное развитие компетенций для эффективного решения задач территории [127].

Советский период принес иную парадигму. Номенклатурная система основывалась на идеологическом отборе и партийном обучении. Высшая партийная школа и сеть советских партийных школ готовили кадры, главным требованием к которым была политическая лояльность и способность проводить решения партии в жизнь. Хозяйственные руководители, работавшие в совнархозах и министерствах, часто имели блестящее отраслевое образование (инженерное, экономическое), но их управленческая подготовка носила прикладной, а зачастую и волонтаристский характер [157]. Система дополнительного профессионального образования существовала, но была фрагментирована и сильно идеологизирована. Тем не менее именно советская школа оставила в наследство традицию отраслевых институтов повышения квалификации, которая, будучи очищенной от идеологии, стала основой для постсоветской системы [42].

Крах СССР и переход к рыночной экономике в 1990-е гг. поставили систему развития государственных служащих перед беспрецедентным вызовом. Старые советские компетенции стали не просто невостребованными, а вредными. Требовались специалисты, понимающие рынок, основы новой законодательной базы, бюджетный процесс в условиях децентрализации, иностранные языки и принципы международного сотрудничества. Ответом стало создание в 1994 г. Российской академии государственной службы при Президенте РФ (РАГС) и сети ее филиалов, а также региональных академий государственной службы. Именно тогда была заложена современная институциональная инфраструктура ДПО. Однако правовая база долгое время оставалась несовершенной. Закон «Об основах государственной службы Российской Федерации» 1995 г. лишь декларировал необходимость повышения квалификации, но не создавал целостной системы, основанной на компетенциях и привязанной к карьерному росту [158]. Обучение часто носило формальный

характер, а его содержание отставало от стремительно менявшейся реальности.

Настоящий прорыв в формировании современной правовой основы произошел с принятием федерального закона № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» в 2004 г. и последующих указов Президента. Именно этот закон закрепил принцип профессионализма и компетентности как одну из важнейших основ службы. Нововведением стало разделение родственных понятий. Теперь дополнительное профессиональное образование (ДПО) включает в себя повышение квалификации и профессиональную переподготовку. Закон установил требование о необходимости повышения квалификации не реже одного раза в три года. Также закон сформировал правовой каркас создания системы непрерывного образования. Однако на практике механизмы реализации долго оставались инерционными, поскольку государственные заказы на обучение формировались ведомствами часто исходя из остаточного принципа [172].

Следующим важнейшим этапом стала административная реформа и разработка федеральных программ «Реформирование и развитие системы государственной службы». В этот период начала формироваться идея о том, что обучение должно стать инструментом реализации государственной политики [16]. Появились первые попытки внедрения механизмов государственного заказа на ДПО на конкурсной основе, что позволило привлекать к обучению чиновников ведомственные академии и ведущие гражданские вузы. Это стало важным шагом к преодолению ведомственной замкнутости и привнесению в систему государственного управления современных управленческих знаний из бизнес-среды. Одновременно росло понимание, что эффективность государственного служащего измеряется не количеством прослушанных часов, а качеством принимаемых им решений и их влиянием на социально-экономическое развитие территории.

2010-е годы стали временем перехода от экстенсивной модели обучения к интенсивной и компетентностно-ориентированной. Ключевую роль здесь сыграл указ Президента РФ № 601 от 2012 г. «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [12]. Он поставил амбициозные цели по по-

вышению доверия граждан к власти и качества государственных услуг. Это автоматически породило запрос на новые компетенции служащих — клиентоцентричность, ориентацию на результат, способность к межведомственному взаимодействию и проектной деятельности. В ответ начала трансформироваться и система ДПО. В программах обучения стали появляться модули по проектному управлению, открытости данных, противодействию коррупции в правовом и этическом ключе.

Именно в этот период стартовала важнейшая институциональная реформа — объединение региональных академий государственной службы и РАГС в структуру Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС) [138]. Создание этого мега-вуза преследовало несколько целей, включая унификацию стандартов обучения, концентрацию экспертного и преподавательского потенциала, создание площадки для внедрения единых подходов к подготовке управленческих кадров для всех уровней власти. РАНХиГС стала флагманом системы ДПО, но ее доминирование породило и новые вызовы — необходимость сохранения региональной специфики и конкуренции, которая часто является двигателем качества. Тем не менее именно на базе академии стали отрабатываться современные форматы обучения, включая модульные программы, стажировки, включение в образовательный процесс действующих руководителей-практиков [64].

Параллельно с этим развивалась и нормативная база, регулирующая финансовое обеспечение обучения. Бюджетный кодекс и система государственного задания определяли, как именно распределяются средства на повышение квалификации. Долгое время финансирование шло по сметному принципу, привязанному к статусу учебного заведения. Затем постепенно начался переход к нормативно-подушевому финансированию [9]. Важным шагом стала возможность использования средств на обучение через закупки у единственного поставщика или через открытые конкурсные процедуры. Однако возникла проблема, что стоимость обучения часто формируется за счет минимальных расценок. Это не позволяет привлекать действительно дорогостоящих экспертов высокого уровня или внедрять сложные образовательные форматы.

В последнее десятилетие конкурсные механизмы стали эффективной формой выявления и развития управленческого потенциала. Так, конкурс «Лидеры России» начиная с 2017 г., кардинально изменил систему поиска талантов для государственного управления [71]. Они вышли за рамки традиционной системы ДПО, предложив интенсивные форматы оценки, обучение действием, наставничество со стороны топ-чиновников и губернаторов. Правовой статус таких конкурсов был закреплён в нормативных актах, а их победители получили реальные преференции при включении в кадровый резерв и назначении на должности. Это стало признанием того, что развитие служащего — это не только академическое обучение, но и формирование сообщества, обмен опытом и решение реальных управленческих задач в конкурентной среде. Конкурсы по сути стали «полигоном» для отработки agile-подходов к управлению, демонстрируя, что будущее за гибкими, быстрыми и не боящимися ответственности управленцами.

На современном этапе мы наблюдаем переход к идеологии экосистемности в развитии кадрового потенциала. Правовые и организационные рамки уже не сводятся только к закону о государственной службе и деятельности РАНХиГС. Формируется сложная структура, включающая:

- корпоративные университеты министерств и ведомств. Например, Корпоративный университет Правительства Нижегородской области (КУПНО) стал примером региональной «фабрики смыслов и компетенций», а Корпоративный университет Сбербанка оказал огромное влияние на культуру обучения управленцев, его опыт перенимают и органы власти [105];

- цифровые платформы, такие как портал «Госслужба» и единая среда электронного обучения, которые позволяют унифицировать часть программ и сделать их доступными для широкого круга служащих, реализуя принцип «образование без границ» [163];

- образовательные центры для глав муниципальных образований, создаваемые при поддержке Администрации Президента и Всероссийской ассоциации развития местного самоуправления (ВАРМСУ), которые акцентируют внимание на специфике муниципального уровня как самого близкого к людям [175];

– институты наставничества и кадровых резервов, которые теперь регулируются ведомственными актами, а также получают единые стандарты и методологическую поддержку из федерального центра [18].

Важнейшим вызовом сегодняшнего дня является соответствие этой быстро усложняющейся системы вызовам VUCA-мира (нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность) и задачам регионального развития. Пандемия коронавируса и санкционное давление последних лет стали мощнейшими стресс-тестами для системы государственного управления. Они показали, что классическая бюрократическая машина, работающая по инструкциям, часто проигрывает в скорости и эффективности командам, способным к быстрой перестройке, горизонтальной координации и принятию нестандартных решений [22]. Это сформировало запрос на подготовку так называемых agile-управленцев — людей, которые владеют методами быстрой разработки и внедрения решений, умеют работать в режиме проектных офисов, быстро осваивать новые предметные области и эффективно коммуницировать с разными аудиториями — от жителей до бизнеса и федеральных структур.

Правовая система сегодня пытается отвечать на этот запрос через внедрение механизмов оценки компетенций с использованием современных методик (ассесмент-центры, деловые игры), через расширение практики индивидуальных планов развития и через эксперименты с новыми форматами ДПО — короткими интенсивными программами, стажировками на реальных объектах, проектными сессиями, в ходе которых служащие разрабатывают решения для конкретных проблем своих территорий. Например, все большее распространение получают программы, в рамках которых команды слушателей работают над реальными кейсами регионов и защищают свои проекты перед лицами, принимающими решения. Это уже не классическое повышение квалификации, а трансформация самого способа мышления и действия [4].

Финансовые механизмы также претерпевают эволюцию. Внедрение принципов проектного финансирования и грантовой поддержки лучших образовательных практик позволяет преодолеть инерционность бюджетного процесса. Гранты на разработку новых программ, выделяемые на конкурсной основе, стимулируют обра-

зовательные организации создавать актуальный продукт, а не воспроизводить устаревшие курсы. Однако проблема измерения эффективности вложенных бюджетных средств остается одной из самых острых. Как измерить отдачу от обучения в виде ускорения экономического роста региона или повышения удовлетворенности граждан? Прямая корреляция здесь трудно уловима, но без поиска таких метрик система обучения рискует остаться затратной и ритуальной.

Еще одним важным трендом, уже нашедшим отражение в нормативных документах, стала интеграция цифровых компетенций во все образовательные программы. Требование к владению основами цифровой грамотности, работе с большими данными, пониманию принципов функционирования цифровых платформ и экосистем становится обязательным для служащих всех уровней. Реализуются масштабные программы типа «Цифровой экономики», в рамках которых обучение проходят десятки тысяч государственных служащих¹.

Взгляд в будущее требует осмысления того, как будут сочетаться традиции российской школы подготовки кадров (фундаментальность, системность) с требованиями к гибкости и клиентоцентричности. Очевидно, что правовая основа будущего — это законы и подзаконные акты, а также и формирование культуры непрерывного развития. Это предполагает, что служащий сам мотивирован учиться, а система предоставляет ему для этого разнообразные возможности — от коротких онлайн-курсов до долгосрочных программ подготовки кадрового резерва под конкретные задачи регионального развития. Конкурсы, подобные «Лидерам России», уже создали сообщество людей с новым типом мышления. Задача системы ДПО — не дать этому импульсу погаснуть, а превратить его в повседневную практику миллионов служащих по всей стране.

Таким образом, пройденный путь от имперского «чина» к современному agile-управленцу колоссален. Сформировавшаяся система развития государственных гражданских служащих представляет собой огромный механизм, включающий академическую фунда-

¹ Овчинников С.С. Технология формирования цифровых компетенций государственных служащих // Социодинамика, 2024. — №2. — С. 58-66.

ментальность лучшие управленческие практики в интересах развития территорий.

1.2 Международный опыт и кросс-культурное взаимодействие в подготовке управленческих кадров

Развитие управленческого капитала государственных и муниципальных служащих невозможно рассматривать исключительно в национальных масштабах. В эпоху глобальной турбулентности, когда вызовы быстро пересекают границы, а лучшие практики столь же быстро становятся достоянием профессиональных сообществ, изучение международного опыта превращается из академического упражнения в прагматическую необходимость. Для России, с ее уникальным историческим опытом и современными амбициями, понимание того, как готовят управленческие кадры в странах-лидерах, какие модели доказали свою эффективность, а какие потерпели крах, открывает возможность не изобретать велосипед, а творчески адаптировать проверенные решения. При этом важно понимать, что механическое копирование невозможно и вредно. Любая система подготовки государственных и муниципальных служащих глубоко укоренена в культурном коде, политической традиции и административной культуре конкретной страны. Задача сравнительного анализа — выявить универсальные принципы и те национальные особенности, которые могут быть осмыслены и трансформированы применительно к российским реалиям и задачам регионального развития [91].

Традиционно в мировой практике выделяют несколько базовых моделей подготовки государственных служащих, каждая из которых имеет свою философию, институциональную структуру и методы работы. Первая и, пожалуй, наиболее влиятельная — англосаксонская модель, ярче всего представленная Великобританией [41]. Ее фундамент — идея «генералиста», универсального управленца, способного работать в любом министерстве и ведомстве благодаря развитым аналитическим и лидерским навыкам, а не узкоспециальным знаниям. Исторически это воплотилось в программе «Fast Stream» — элитном канале отбора и подготовки выпускников лучших университетов, которые с первых дней карьеры проходят

через интенсивную ротацию и обучение, нацеленное на формирование широкого кругозора и стратегического мышления. Британская модель делает ставку на отбор самых талантливых и их ускоренное развитие через решение реальных задач в разных департаментах. Институционально это закреплено в деятельности Civil Service College, а позже — Civil Service Learning, обеспечивающих единые стандарты обучения для всей гражданской службы. Ключевым принципом является универсализм, который предполагает, что хороший управленец должен уметь управлять любым объектом, погружаясь в предметную область благодаря аналитическим способностям. Для России, где исторически сильна отраслевая специализация, этот подход представляет интерес как альтернатива. Данный подход применим также для высших руководящих кадров, где межведомственная координация становится критически важной для развития территорий.

Прямой противоположностью англосаксонскому универсализму выступает континентальная, или франко-германская, модель. Французская система элитных корпусов государственных служащих обеспечивала фундаментальное образование в специализированных школах, таких как Политехническая школа или Национальная школа администрации. Эта модель делала ставку на экспертность, элитарность и кастовость. Выпускники этой школы фактически становились высшими государственными чиновниками и топ-менеджерами крупнейших корпораций. Сильной стороной этой системы была экспертность в конкретных сферах, а слабой — закрытость, оторванность от общества и недостаточная гибкость [148]. Показательно, что в 2021 г. школа была упразднена, а на ее основе создан Национальный институт государственной службы. Основополагающими принципами стали открытость, социальное разнообразие и приближение обучения к реальным потребностям территорий. Французский опыт показывает, что даже самая элитная система, не отвечающая на вызовы времени, обречена на провал. Для России, где также сохраняются сильные отраслевые школы и ведомственные академии, урок Франции заключается в необходимости постоянного обновления содержания обучения и борьбы с корпоративной замкнутостью.

Особого внимания заслуживает восточноазиатская модель, и в первую очередь опыт Сингапура и Южной Кореи. Эти страны совершили экономический рывок, главным драйвером которого стала государственная служба. Сингапурский подход часто называют «государственным капитализмом», где государственная служба функционирует как корпорация. Отбор здесь жесточайший, оплата труда привязана к рыночным индикаторам, чтобы привлекать лучших выпускников, а система обучения и развития построена по принципу «пожизненного найма с непрерывным развитием». Сингапурские государственные служащие проходят через регулярную ротацию, обучение в лучших мировых школах (за государственный счет, но с обязательством вернуться и отработать), а их карьерный рост зависит от реальных результатов. Ключевая особенность — культ лидерства и стратегического видения. Государственная служба мыслит себя не как придаток политиков, а как институт, разрабатывающий и реализующий долгосрочную стратегию. Для российских регионов, особенно тех, кто находится в поиске моделей опережающего развития, сингапурский опыт ценен демонстрацией того, как инвестиции в управленческий капитал напрямую конвертируются в экономический рост и качество жизни. Однако его адаптация требует учета колоссальной разницы в масштабах территории и культурных традициях коллективизма, которые в Сингапуре носят иной, более конфуцианский характер [144].

Южная Корея прошла путь от разрухи до технологического лидерства, и центральную роль в этом сыграла реформа государственной службы. Корейская модель интересна созданием системы оценки эффективности, основанной на результатах, и внедрением открытых конкурсных процедур отбора, минимизирующих коррупцию. Академия государственного управления Кореи стала центром обучения и исследований в области государственной политики. Корейцы активно используют обучение через реальные кейсы регионов. Такое проектно-ориентированное обучение уже проникает в российскую практику и имеет огромный потенциал [36].

Отдельный блок для анализа представляют страны Ближнего Востока, в частности Объединенные Арабские Эмираты. ОАЭ представляют собой уникальный случай строительства государственных институтов на нефтяные доходы [149]. Правительство Дубая, а за-

тем и федеральное правительство ОАЭ учредили сеть «правительственных школ» и центров подготовки, ориентированных на лучшие мировые практики. Программа «Mohammed bin Rashid Centre for Government Innovation» стимулирует внедрение инноваций в государственное управление, а требования к государственным служащим включают владение передовыми технологиями и иностранными языками. При этом ОАЭ активно импортируют готовые кадровые решения, например, на ключевых позициях в образовательных и консалтинговых структурах работают эксперты со всего мира, задавая стандарты, которые затем перенимают местные кадры. Опыт ОАЭ показывает, что при наличии политической воли и ресурсов можно в сжатые сроки создать систему развития кадров, ориентированную на будущее, активно используя международный трансфер знаний. Для России это урок о важности открытости лучшим мировым практикам и готовности учиться у тех, кто уже добился успеха в конкретных областях управления.

Нельзя игнорировать и опыт наших ближайших соседей и партнеров по Евразийскому пространству, прежде всего Казахстана. Казахстанская модель развития государственной службы интересна тем, что она прошла через масштабную реформу, во многом вдохновленную сингапурским и британским опытом, но адаптированную под постсоветские реалии. Создание Агентства по делам государственной службы и Академии государственного управления при Президенте РК, внедрение принципов меритократии и прозрачного отбора, запуск проекта «Президентский кадровый резерв» — все это демонстрирует системный подход. Казахстан активно перенимает корейский опыт оценки эффективности и внедряет элементы корпоративного управления в госорганах. Так, реформы в Казахстане подкрепляются соответствующими изменениями в законодательстве и реальной практикой ротации кадров. Анализ казахстанского опыта для России ценен именно своей сопоставимостью за счет схожих исходных условий. В первую очередь, это общее советское наследие и близость культурных кодов, что позволяет увидеть, какие именно инструменты могут эффективно работать на постсоветском пространстве [110].

При оценке международного опыта также важно рассмотреть зоны риска. Общей проблемой для всех стран остается разрыв между

академическим обучением и реальной практикой. Многие программы ДПО критикуются за излишнюю теоретизированность и оторванность от реальных задач. Другой проблемой является оценка эффективности обучения. Практически ни одна страна не может похвастаться системой метрик, связывающих потраченные на обучение средства с улучшением качества государственных услуг или ростом экономики. Третья проблема — политизация государственной и муниципальной службы. В разных странах она проявляется по-разному, но везде смена политического курса может приводить к чисткам и обесцениванию накопленного управленческого капитала, что разрушает саму идею профессиональной карьерной службы.

Для России изучение международного опыта приобретает особое значение в контексте задач регионального и территориального развития. Нам нужны не абстрактные модели, а ответы на конкретные вопросы [7]. Как подготовить главу муниципального образования и муниципального округа, чтобы он был не просто исполнителем указаний сверху, а подлинным лидером местного сообщества, способным привлекать инвестиции и запускать проекты развития? Как сформировать команды региональных министерств, способные работать в проектном режиме и быстро перестраиваться под меняющиеся экономические условия? Как выстроить систему горизонтального обмена опытом между регионами, чтобы лучшие практики не оставались достоянием одного губернатора, а тиражировались по всей стране? Ответы на эти вопросы уже найдены в тех или иных странах, и наша задача — творчески их переработать.

Особое направление — обучение государственных и муниципальных служащих для работы в международных проектах и в условиях глобальной турбулентности. Современный мир характеризуется ростом протекционизма, санкционными войнами, разрывом логистических и кооперационных цепочек. Российские регионы, особенно приграничные, сталкиваются с необходимостью выстраивать новые форматы взаимодействия с зарубежными партнерами. Это требует от служащих знания иностранных языков, понимания кросс-культурных особенностей ведения переговоров, навыков работы в многосторонних форматах, умения анализировать глобальные риски. Программы обучения должны включать модули по международному праву, сравнительному государственному управле-

нию, дипломатическому протоколу и межкультурной коммуникации [15].

Кросс-культурная компетентность становится отдельным востребованным навыком. Россия — многонациональная страна, и внутреннее взаимодействие между регионами с разной культурной спецификой (например, между республиками Северного Кавказа и областями Центральной России) требует от управленцев понимания местных традиций, уклада и чувствительности. Еще более это актуально при взаимодействии с партнерами из Азии, Ближнего Востока, Африки, которые все активнее приходят на смену ушедшим западным инвесторам и поставщикам. Умение выстроить доверительные отношения, уважая культурные коды партнера, становится конкурентным преимуществом как для региона, так и для страны в целом [168].

Сравнительный анализ показывает, что, несмотря на все разнообразие моделей, можно выделить несколько универсальных трендов в развитии систем подготовки государственных и муниципальных служащих. Первый — переход от эпизодического повышения квалификации к непрерывному профессиональному развитию на протяжении всей карьеры [93]. Второй — персонализация обучения, построение индивидуальных образовательных траекторий на основе регулярной оценки компетенций [32]. Третий — внедрение цифровых технологий в обучение, создание платформ, позволяющих учиться в любом месте и в любое время [146]. Четвертый — ориентация на практику и решение реальных задач, вытеснение лекционных форматов проектными семинарами и стажировками [68]. Пятый — интеграция этического и антикоррупционного компонента во все образовательные программы, формирование ценностного каркаса государственного служащего как слуги общества, а не начальника над ним [159].

Для выстраивания современной российской системы развития управленческого капитала крайне важно найти баланс между заимствованием лучших мировых практик и сохранением собственной идентичности. Слепое копирование сингапурских зарплат или британских конкурсных процедур без учета российского менталитета, размера страны и исторически сложившейся роли государства приведет к провалу. Но отказ от изучения международного опыта, са-

моизоляция в гордыне «особого пути» — это путь к стагнации. Наиболее продуктивной представляется стратегия «умной адаптации», когда тот или иной зарубежный инструмент не просто переносится на российскую почву, а проходит тщательную ревизию: какую проблему он решал у себя на родине, в каких условиях работал, какие побочные эффекты порождал, что нужно изменить, чтобы он заработал в российских реалиях [102].

Примером такой адаптации может служить развитие конкурсных механизмов в России. Так, конкурс «Лидеры России» напоминает британский «Fast Stream» и сингапурские программы поиска талантов. Вместе с тем он использует понятные для нашей аудитории форматы оценки, опирается на авторитет первых лиц государства и учитывает особенности регионального деления. Эти принципы обеспечили конкурсу огромную популярность и реальное влияние на кадровую политику, особенно в регионах [72].

Таким образом, международный опыт и кросс-культурное взаимодействие выступают важнейшим ресурсом для модернизации системы развития государственных и муниципальных служащих в России. Творческое осмысление этого опыта, его критическая переработка и адаптация к российским условиям должны стать неотъемлемой частью работы всех, кто отвечает за формирование управленческого капитала страны и ее территорий. Это подготовит почву для следующего шага — определения того, каким именно набором компетенций должен обладать современный служащий, способный эффективно действовать в интересах регионального развития.

1.3 Ядро компетенций служащего 21 века

Формирование ядра компетенций служащего XXI века — это сложная задача балансирования между универсальными управленческими требованиями, цифровой реальностью, ценностным фундаментом и конкретными задачами, которые ставит перед властью общество и государство [103].

Сама идея компетентностного подхода возникла как реакция на ограниченность традиционного знаниевого подхода, при котором главным было наличие диплома и объем усвоенной информации. Компетенция — это не просто знание, а способность мобилизовать

это знание в конкретной ситуации для достижения результата. Для государственного или муниципального служащего это означает переход от вопроса «что ты знаешь?» к вопросу «что ты можешь сделать с тем, что знаешь, чтобы улучшить жизнь людей на своей территории?». Такой сдвиг требует принципиально иной логики проектирования образовательных программ, иных методов оценки и иной культуры самой службы. Компетентностный подход исходит из того, что эффективный управленец формируется не столько через передачу информации, сколько через решение реальных задач, рефлексию опыта и постоянную обратную связь [54].

В российской практике правовой фундамент компетентностного подхода заложен в Федеральном законе № 79-ФЗ, который в качестве одного из основных принципов гражданской службы называет профессионализм и компетентность. Однако долгое время этот принцип оставался декларацией, поскольку отсутствовали инструменты его реализации. Прорыв произошел с утверждением Единой методологии проведения конкурсов на замещение вакантных должностей и включение в кадровый резерв, а также с разработкой профессиональных стандартов для различных сфер деятельности. Профессиональные стандарты стали той основой, которая описывает конкретные трудовые функции и необходимые для их выполнения знания и умения. Но стандарты — это скорее нижняя планка, минимально необходимые требования. Для формирования кадрового потенциала опережающего развития требуется более широкая рамка, включающая компетенции, которые обеспечат готовность служащего к действию в быстро меняющихся и неопределенных условиях [33].

Эта более широкая рамка сегодня обычно описывается через четыре взаимосвязанных блока компетенций: ценностно-этические, универсальные (надпрофессиональные), цифровые и собственно управленческие. Такое деление условно, поскольку в реальной деятельности все они переплетены, но для целей анализа и проектирования программ развития оно продуктивно. Начнем с фундамента — ценностно-этических компетенций, которые задают систему координат для всех остальных. Государственная и муниципальная служба — это не просто работа по найму. Это служение, предполагающее особую ответственность перед обществом. Поэтому ядро

компетенций современного служащего невозможно без сформированного антикоррупционного сознания, понимания этических границ, уважения к праву и ориентации на общественное благо, а не на личный или ведомственный интерес.

Ценностный блок включает в себя такие компоненты, как приверженность закону, нетерпимость к коррупционному поведению, ориентация на служение гражданам и обществу, уважение к личности и ее правам, а также патриотизм, понимаемый не как агрессивная риторика, а как деятельная забота о развитии своей страны и территории. Особое значение в последние годы приобретает этика искусственного интеллекта и работы с данными. Так, служащий должен понимать границы допустимого при сборе и использовании персональных данных граждан, не допускать дискриминации алгоритмических решений и сохранять человеческое измерение управления там, где это необходимо. Формирование ценностного каркаса — самая сложная задача развития, поскольку ценности только воспитываются средой, примерами, реальной практикой принятия решений и системой оценки, которая поощряет этическое поведение [129].

Второй блок — универсальные, или надпрофессиональные, компетенции. Они включают ключевые умения, которые необходимы любому современному специалисту вне зависимости от сферы деятельности. Сюда входят коммуникативные навыки, включая способность вести диалог с разными аудиториями, например, от жителей конкретного двора до представителей крупного бизнеса и федеральных структур. Это умение слушать и слышать, аргументированно отстаивать позицию, работать с возражениями и критикой. Следующая универсальная компетенция — это работа в команде. В системе государственной и муниципальной службы формирование командных форматов работы и проектного управления требует серьезной перестройки мышления. В основе этого может лежать применение тренингов [13]. Современный служащий должен уметь выстраивать горизонтальные связи, договариваться с коллегами из смежных ведомств, создавать проектные команды под конкретные задачи развития территории.

Отдельного внимания заслуживает эмоциональный интеллект и стрессоустойчивость. Работа в органах власти сопряжена с колос-

сальными психологическими нагрузками, включая постоянный поток критики, необходимость принимать решения в условиях неполноты информации, высокая ответственность за последствия, конфликты интересов, общение с недовольными гражданами. Эмоциональный интеллект позволяет управлять своими эмоциями и понимать эмоции других, а без навыков саморегуляции и профилактики профессионального выгорания служащий не выдержит такой нагрузки либо превратится в бездушного бюрократа. Поэтому развитие мягких навыков является неотъемлемой частью, от которой напрямую зависит качество принимаемых решений и устойчивость самого служащего как личности [130].

Третий блок — цифровые компетенции. Современный служащий обязан понимать, как устроены государственные информационные системы и цифровые платформы, с которыми он работает, видеть их возможности и ограничения. Он должен владеть навыками работы с большими данными, уметь анализировать информацию, видеть в ней тренды и закономерности, принимать решения на основе данных, а не интуиции или указаний сверху. Важнейшей компетенцией становится data-грамотность — способность критически оценивать данные, отличать достоверные источники от фейков, понимать методологию сбора информации [82].

Важно отметить, что цифровая компетенция предполагает еще понимание основ кибербезопасности, знание рисков, связанных с утечками информации и цифровым мошенничеством. Это способность использовать современные инструменты коммуникации, включая социальные сети и мессенджеры, для взаимодействия с гражданами и обратной связи. Также цифровая грамотность связана с готовностью к работе с системами искусственного интеллекта, которые все активнее внедряются в процессы принятия решений. Служащий будущего должен не бояться AI, а понимать, как ставить задачи алгоритмам и как интерпретировать результаты их работы [78].

Четвертый блок — собственно управленческие компетенции. Здесь мы выходим на специфику деятельности руководителя в системе государственного и муниципального управления. Ключевая компетенция — стратегическое мышление, способность видеть долгосрочные тренды, формулировать цели развития территории, увязывать текущие действия с образом желаемого будущего. Это уме-

ние работать в рамках стратегического планирования, понимать логику национальных проектов и государственных программ, видеть место своего региона или муниципалитета в общей картине страны [97].

Проектное управление стало еще одной обязательной управленческой компетенцией. Реализация любых изменений на территории сегодня оформляется как проект со сроками, бюджетом, командой и измеримыми результатами. Служащий должен владеть методами проектного менеджмента от инициации проекта до оценки его эффективности и закрытия. Особенно важны навыки управления проектами в условиях ограниченных ресурсов, что является нормой для большинства российских регионов и муниципалитетов. Умение находить нестандартные решения, привлекать внебюджетные источники, выстраивать партнерства с бизнесом и некоммерческими организациями становится критическим фактором успеха [62].

Управление людьми — еще одна грань управленческих компетенций. Для руководителя любого уровня важно умение ставить задачи, делегировать полномочия, контролировать исполнение, мотивировать сотрудников, развивать их потенциал. В условиях, когда на государственную службу приходит новое поколение, с иными ценностями и ожиданиями, старые авторитарные методы управления перестают работать. Современный руководитель должен быть лидером, способным увлечь команду, создавать атмосферу доверия и творчества, поощрять инициативу и учиться самому. Особую роль играет умение работать с кадровым резервом и выстраивать систему преемственности, чтобы уход ключевого сотрудника не останавливал работу всего подразделения [74].

Важно подчеркнуть, что все эти блоки компетенций должны функционировать во взаимосвязи. Их развитие должно быть системным и сбалансированным, поскольку нельзя быть блестящим стратегом, но этически глухим и коррумпированным. Нельзя быть виртуозным цифровиком, но не уметь общаться с жителями и понимать их реальные проблемы. Нельзя обладать мощным эмоциональным интеллектом, но не владеть инструментами проектного управления. Ядро компетенций — это именно система, где каждый элемент усиливает или ограничивает другие.

Еще один важный аспект — соответствие этой модели профессиональным стандартам и национальным целям развития. Профессиональные стандарты задают конкретный перечень трудовых функций и требований к квалификации по каждой должности. Разработка программ обучения и оценки должна отталкиваться от этих стандартов, но не ограничиваться ими, поскольку стандарты обновляются медленнее, чем меняется реальность. Национальные цели развития, сформулированные в указах Президента (сохранение населения, здоровье и благополучие людей, возможности для самореализации и развития талантов, комфортная и безопасная среда для жизни, достойный эффективный труд и успешное предпринимательство, цифровая трансформация), задают содержательный вектор. Компетенции служащего должны быть направлены на достижение именно этих целей, а не абстрактных показателей ведомственной отчетности [119].

Особого разговора заслуживает специфика муниципальной службы. Компетенции муниципального служащего имеют свою ярко выраженную специфику, связанную с предельной близостью к населению, конкретным проблемам жителей, ограниченностью ресурсов и меньшей защищенностью, чем у федеральных коллег. Муниципальный служащий — это человек, который каждый день сталкивается с неотложными вопросами, например не вывезен мусор, не работает фонарь, прорвало трубу, жители недовольны управляющей компанией. Он должен обладать колоссальной стрессоустойчивостью, навыками быстрого решения проблем, умением работать с конфликтами и находить компромиссы. При этом он обязан видеть перспективу развития своего поселения или района, уметь привлекать ресурсы (участие в федеральных и региональных программах, грантах, работа с инвесторами), выстраивать диалог с региональной властью и бизнесом. Модель компетенций для муниципалов должна учитывать этот двойной фокус — операционную текучку и стратегическое развитие [132].

Проблема формирования и оценки компетенций остается одной из самых сложных в кадровой работе. Как измерить уровень развития эмоционального интеллекта? Как оценить ценностные установки? Традиционные экзамены и тесты здесь бессильны. Наиболее адекватными инструментами сегодня признаются центры оценки,

где служащие или кандидаты выполняют специально разработанные упражнения, моделирующие реальные управленческие ситуации. Деловые игры, групповые дискуссии, индивидуальные презентации, анализ конкретных ситуаций позволяют увидеть поведенческие проявления компетенций в действии. Важно, чтобы оценка была не разовым мероприятием, а частью системы — регулярной, прозрачной, связанной с планированием развития и карьерными решениями.

Не менее сложна задача развития компетенций. Лекции могут дать знание, но не формируют навык. Навык формируется только через практику, тренировку, обратную связь и рефлексию. Поэтому эффективные программы развития компетенций строятся по принципу 70-20-10, где 70% времени занимает обучение на опыте (решение реальных задач, стажировки, проектная работа), 20% отведено на обучение через общение с другими (наставничество, обратная связь, обмен опытом) и только 10% занимает формальное обучение (тренинги, семинары). К сожалению, в современной российской системе ДПО часто доминирует последний компонент, что и приводит к разрыву между знаниями и реальным поведением служащих [101].

Отдельный вопрос — учет региональной и муниципальной специфики в моделях компетенций [171]. Универсальная модель — это лишь каркас, который должен наполняться конкретным содержанием в зависимости от особенностей территории. Для приграничного региона с активной внешнеэкономической деятельностью будут критически важны компетенции в области международного сотрудничества и кросс-культурной коммуникации. Для депрессивного моногорода, переживающего структурную перестройку экономики, важными становятся компетенции в области антикризисного управления и привлечения инвестиций. Для региона с богатыми природными ресурсами на первый план выходят компетенции в сфере экологической безопасности и взаимодействия с добывающими компаниями. Разработка региональных и муниципальных моделей компетенций должна быть результатом совместной работы кадровых служб, образовательных организаций и экспертного сообщества, опираться на анализ реальных вызовов и задач территории.

Таким образом, ядро компетенций современного государственного и муниципального служащего представляет собой сложный, многомерный конструкт. Ценностно-этический фундамент обеспечивает правильную систему координат, универсальные компетенции делают служащего эффективным коммуникатором и устойчивым к стрессу профессионалом. Цифровые компетенции позволяют ему работать в новой технологической реальности и принимать решения на основе данных. Управленческие компетенции дают инструментарий для достижения реальных изменений на территории. Все эти блоки должны развиваться в единстве, с учетом профессиональных стандартов, национальных целей развития и специфики конкретного региона или муниципалитета. Только обладая таким комплексным набором компетенций, служащий сможет стать не просто исполнителем инструкций, а подлинным агентом развития, превращающим свой регион или территорию в пространство роста качества жизни и человеческого потенциала. Понимание того, что именно нужно развивать, подводит нас к вопросу о том, какие инструменты и механизмы позволяют это делать наиболее эффективно. И здесь ключевую роль играют конкурсные процедуры, которые отбирают лучших и мотивируют их к развитию.

1.4 Подготовка специалистов в сфере государственного и муниципального управления в Республике Бурятия

Рассмотрим эволюцию становления и развития специальности ГМУ в российской практике. Как отмечает в своем диссертационном исследовании И. П. Бушуева, «профессиональная подготовка специалистов в сфере государственного управления началась в 1992 г., когда в перечень специальностей высшего профессионального образования была введена специальность 061000 «Государственное и муниципальное управление» (ГМУ) с квалификацией «менеджер» [25].

Г.Г. Филиппов описывает предысторию появления специальности ГМУ: «специалистов-управленцев в конкретных отраслях народного хозяйства готовили в институтах, на факультетах и курсах повышения квалификации руководящих работников, имевших уже специальное отраслевое образование (инженерное, педагогическое,

военное и т. п.). Специалистов в области политического управления готовили республиканские, межобластные и областные партийные школы, а также Академия общественных наук при ЦК КПСС» [160: 25–26].

Задача подготовки работников аппарата государственной службы была поставлена перед региональными кадровыми центрами, созданными в Российской Федерации в конце 1991 г. на материально-технической базе упраздненных политологических институтов. Решение этих вопросов было временно возложено на кадровые центры под руководством Главного управления по подготовке кадров для государственной службы при Правительстве Российской Федерации (Роскадры) [160: 26].

Как отмечает автор, «обязательными условиями приема на обучение было наличие отраслевого образования (высшего или среднего специального) и опыта ответственной управленческой деятельности. Исключение делалось только при приеме на четырехгодичное обучение в партийных школах: слушателями этого специального отделения становились лица со средним образованием, но обязательно с опытом руководящей работы. Такая система подготовки управленческих кадров не соответствовала новым социальным условиям, при этом объективная потребность в управлении оставалась. К тому же был необходим иной аппарат управления, который был бы вполне лоялен к новой политической и административной власти» [Там же].

В 1990-е гг. на базе кадровых центров начали разрабатывать программы и учебно-методическое обеспечение специальности ГМУ, так как на тот момент не было примерных образовательных программ, учебных планов, перечня дисциплин, требований к выпускникам и т. п.

В.Б. Прокопьев отмечает, что «в число востребованных жизнью и популярных в обществе вошла и специальность «Государственное и муниципальное управление». До 1995 г. подготовку по ней вели преимущественно кадровые центры, находившиеся сначала в ведении Главного управления по подготовке кадров для государственной службы при Правительстве РФ, а затем Российской академии государственной службы при Президенте РФ (более 90% контингента).

В 2010 г. лицензию на эту специальность имела пятая часть всех вузов (589 вузов и их филиалы). Однако по очной форме обучения подготовку вели только 11 из 162 негосударственных и 58 из 427 государственных вузов. Подготовкой кадров по государственному и муниципальному управлению стали заниматься в том числе и вузы, не имеющие необходимых условий, достаточного потенциала, профессиональных знаний и компетенций профессорско-преподавательского состава. Сказывается на качестве подготовки управленческих кадров отсутствие работы в сфере управления, практических знаний и опыта у преподавателей» [123].

Новая специальность «Государственное и муниципальное управление» была утверждена в 1994 г. приказом Госкомвуза России от 05.03.94 № 180¹, Государственный образовательный стандарт высшего профессионального образования по специальности 061000 «Государственное и муниципальное управление» был принят 03.08.1996 г.²

Следующий ГОС ВПО по специальности 080504.65 «Государственное и муниципальное управление» был утверждён приказом Министерства образования Российской Федерации от 2 марта 2000 г. № 686.

В 2010 г. был подготовлен ФГОС ВПО по направлению подготовки 081100 «Государственное и муниципальное управление» для магистров³, в 2011 году были утверждены стандарт для бакалавров⁴, с

¹ Приказ Госкомвуза России от 05.03.1994 г. № 180 «Об утверждении государственного образовательного стандарта в части Классификатора направлений и специальностей высшего профессионального образования».

² Приказ Госкомвуза России от 03.08.1996 г. «Об утверждении Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования. Государственные требования к минимуму содержания и уровню подготовки специалиста по специальности 061000 «Государственное и муниципальное управление (Третий уровень профессионального образования)».

³ Приказ Минобрнауки РФ от 15.02.2010 г. № 123 «Об утверждении федерального образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки 081100 Государственное и муниципальное управление (квалификация (степень) магистр)».

⁴ Приказ Минобрнауки РФ от 17.01.2011 г. № 41 «Об утверждении федерального образовательного стандарта высшего профессионального образо-

этого момента подготовка специалистов разделилась по уровням бакалавриата и магистратуры.

В 2015 г. ФГОС был обновлен по направлениям подготовки 38.03.04 и 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление» для уровней бакалавриата и магистратуры.

В 2020 г. приняты новые стандарты, так называемые «3++», по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» для уровней бакалавриата и магистратуры¹.

За более чем тридцатилетнее существование специальности ГМУ было принято пять образовательных стандартов (с последующими изменениями), стандарт четвертого поколения в настоящее время находится на стадии рассмотрения. Таким образом, идет постоянный поиск оптимальной модели подготовки государственных и муниципальных служащих на уровне высшего образования.

В Республике Бурятия первых специалистов в сфере государственного и муниципального управления в 1996 году начал готовить Бурятский государственный университет.

Как отмечает первый декан факультета экономики и управления БГУ И.М. Хабаева, «идея создания ФЭУ возникла у руководства БГУ, которое предвидело, что современная Россия вскоре будет очень нуждаться в специалистах — управленцах и экономистах. Это предвидение оправдалось в полной мере: наши выпускники активно востребованы на рынке труда. Приказ об организации факультета был подписан ректором БГУ профессором С. В. Калмыковым 7 июня 1996 г. Первый набор студентов был осуществлен летом 1996 г. по двум специальностям — «Государст-

вания по направлению подготовки 081100 Государственное и муниципальное управление (квалификация (степень) бакалавр)».

¹ Приказ Минобрнауки РФ от 13.08.2020 №1016 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования — бакалавриат по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление»; Приказ Минобрнауки РФ от 13.08.2020 №1000 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования — магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление».

венное и муниципальное управление» и «Менеджмент в социальной сфере» [155].

Эти специальности были новыми не только для БГУ и Бурятии: в России они были открыты только в 1994 г., следовательно, наш университет был одним из первых в России, где начали обучать студентов новым управленческим специальностям. С 1996 года Бурятский государственный университет был включен в перечень государственных вузов Российской Федерации, удовлетворяющих критериям указанных специальностей, по которым начал подготовку специалистов факультет экономики и управления. Созданием ФЭУ ректорат БГУ сделал важный шаг в развитии сети учебных заведений РФ, занимающихся подготовкой специалистов-менеджеров для органов управления. Открытие на ФЭУ специальностей «Государственное и муниципальное управление» и «Менеджмент в социальной сфере» свидетельствовало о том, что практически принял участие в процессе демократического реформирования российского государственного управления и ему отводится ведущая роль в формировании кадров государственной и муниципальной службы Республики Бурятия, имеющих специальное образование [161].

В 2009 г. приказом ректора БГУ был создан Институт непрерывного образования (ИНО), осуществляющий образовательную деятельность по программам дополнительного образования, целью которого является обновление теоретических и практических знаний специалистов в связи с повышением требований к уровню квалификации и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач; организация участия и сотрудничества в реализации образовательных программ отечественных и международных учреждений. Сегодня институт является признанным лидером в области дополнительного профессионального образования государственных и муниципальных служащих, предлагая разнообразные программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

В 1995 г. при Восточно-Сибирском государственном университете технологий и управления был создан Межотраслевой региональный институт подготовки кадров (МРИПК). В МРИПК ежегодно реализуются 23 направления и 46 профилей программ бакалав-

риата, более 10 программ профессиональной переподготовки и свыше 50 программ повышения квалификации (курсов, семинаров, тренингов) по заказам организаций и физических лиц¹. Следует отметить, что ВСГУТУ стал первым учебным заведением в Бурятии, получившим право на подготовку специалистов по президентской программе в 1998 г. ВСГУТУ реализует 3 образовательные программы типа В: «Менеджмент», «Управление маркетингом», «Финансовый менеджмент»². В 2006 г. в Восточно-Сибирском государственном университете технологий и управления открыта специальность «Государственное и муниципальное управление».

В 2000 г. при Бурятской государственной сельскохозяйственной академии был основан центр профессиональной подготовки, который ныне работает в статусе института непрерывного образования (ИНО) (ранее институт дополнительного профессионального образования — ИДПО). Преимуществом этого института было то, что он практически сразу вышел на рынок образовательных услуг Забайкальского края, Иркутской области, Республики Тыва, а также активно обучал студентов в сельских районах Бурятии. В эти же годы при ИДПО БГСХА готовили студентов по специальности ГМУ по очной форме обучения.

Характеризуя систему высшего образования 1990–2000 гг., следует отметить, что в Бурятии, как и во всей стране, подготовку студентов осуществляло значительное число вузов и их филиалов. Так, Ю.Г. Бюраева пишет: «В регионе функционируют четыре государственных вуза — Бурятский государственный университет (БГУ), Бурятская государственная сельскохозяйственная академия (БГСХА), Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления (ВСГУТУ), Восточно-Сибирский государственный институт культуры и искусств (ВСГИК) и один негосударственный вуз — Байкальский экономико-правовой институт (БЭПИ). Кроме них на коммерческой основе работают девять филиалов иногородних вузов, обучение в которых ведется преимущественно в

¹ Об институте // ВСГУТУ: офиц. сайт. URL: <https://esstu.ru/uportal/departments/mripk.htm> (дата обращения : 10.04.2026).

² Президентская программа в Бурятии // ВСГУТУ: офиц. сайт. URL: <https://esstu.ru/uportal/priem/view.htm?pageId=44> (дата обращения : 10.04.2026).

заочной форме. Исключение составляют филиалы ИрГУПС и СибГУТИ, в которых предусмотрено небольшое количество бюджетных мест» [26].

Перечисляя региональные проблемы в сфере высшего образования 1990–2010 гг., автор отмечает, что, «несмотря на провозглашенную специализацию, в вузах республики происходит дублирование специальностей. В каждом из них львиную долю выпускников составляют специалисты экономической направленности. И хотя в последнее время темпы их выпуска снизились, объемы подготовки по специальности «Экономика и управление» — по-прежнему самые высокие на протяжении всего реформенного периода. Это вполне соответствует общероссийским тенденциям. Доля экономистов и управленцев в структуре выпуска 2016 г. составила 29,1% , юристов — 8,9%» [26].

В агротехническом колледже Бурятской государственной сельскохозяйственной академии в 2001 г. был осуществлен приём по программе среднего профобразования «Государственное и муниципальное управление» [53]. Такая же практика реализовывалась в течение недолгого периода и в БГУ. Сейчас в республике на базе СПО подготовка специалистов ГМУ не осуществляется.

Таким образом, мы можем констатировать: когда в стране шел процесс «массовизации высшего образования» [26], во многих вузах и филиалах осуществлялся набор на специальность ГМУ, кроме того некоторые вузы предлагали дистанционную форму обучения.

Бурятский республиканский институт образовательной политики (БРИОП) кроме повышения квалификации педагогических кадров также занимался подготовкой кадров для органов власти. Так, в 2000-е гг. была создана кафедра управления образованием, государственной и муниципальной службы. БРИОП, так же как и другие вузы осуществлял профессиональную переподготовку по ГМУ в объеме 500 часов, проводил курсы повышения квалификации для государственных служащих республики. Позднее непродолжительное время в структуре института функционировала кафедра государственного и муниципального управления.

В 2024 г. при БРИОП создан Центр развития компетенций государственных и муниципальных служащих Республики Бурятия в целях совершенствования государственного и муниципального

управления в Республике Бурятия. В течение двух лет организовано несколько курсов повышения квалификации для регионального управленческого резерва. Однако на данный момент институциональная основа центра отсутствует.

В этом обзоре следует уделить внимание другой возможности, предоставляемой для государственных и муниципальных служащих республики, — через обучение на факультете заочного и дистанционного обучения Сибирского института управления — филиала РАНХиГС. На протяжении нескольких лет координатором центра доступа к электронным образовательным ресурсам факультета заочного и дистанционного обучения Сибирского института управления — филиала РАНХиГС в Республике Бурятия работала Л. Ц. Найданова.

На смену этой организационной модели в 2025 г. Президентская академия РАНХиГС открыла свое представительство в Бурятии в рамках соглашения о сотрудничестве с правительством республики. Это дает возможность государственным и муниципальным служащим региона проходить современное обучение, повышать квалификацию и получать новые компетенции, необходимые для эффективной работы без выезда в столичные регионы.

Таким образом, обзор эволюции в вопросе подготовки государственных и муниципальных служащих свидетельствует о том, что в регионе за тридцатилетний период создана широкая модель профессионального развития. Однако нет единого подхода к формированию образовательных программ, а многие программы дублируются. Каждый вуз старается заработать на наиболее востребованных программах (например, на теме государственных и муниципальных закупок, антикоррупционной тематике, охране труда и т. д.

Обзор научной литературы, посвящённой становлению и развитию системы дополнительного профессионального образования государственных и муниципальных служащих Республики Бурятия, показывает, что комплексное и обобщенное исследование этого вопроса в ретроспективном аспекте до настоящего времени не проводилось, тогда как достаточно широко представлены работы по обобщению опыта подготовки кадров здравоохранения, агропромышленного комплекса, высших педагогических и профессиональных кадров республики [55, 165, 111, 28, 63], и др.

Безусловно, заслуживают внимания диссертационные исследования по темам: кадровая политика в органах исполнительной власти субъекта федерации; карьерные стратегии государственных гражданских служащих Республики Бурятия; профессиональный потенциал государственных гражданских служащих в современной России (С. А. Мещеряков, Е. Б. Биликтуева, Б. Д.-Д. Биликтуев) [95, 20, 19], где проведен анализ количественного и качественного состава, уровня профессионального образования госслужащих региона, и др.

Представляет интерес работа Ю. Г. Бюраевой «Социальное становление слоя менеджеров в меняющемся российском обществе: процессы, структура, динамика» [26], где описывается опыт подготовки в вузах республики первых студентов по направлению «Государственное и муниципальное управление».

Ряд исследователей (В. Б. Прокопьев, А. С. Баинов, Ц. Б. Жанчипова, О. Х. Аршолоева и др.) анализируют опыт подготовки кадров для органов государственной и муниципальной власти республики и выделяют ключевые проблемные вопросы.

В статье Ц. Б. Жанчиповой «Повышение квалификации государственных гражданских служащих как механизм укрепления и развития кадрового состава государственной гражданской службы» отмечается, что к 2009 г.: «в Республике Бурятия также сложился рынок образовательных услуг. Подготовкой специалистов по специальностям и повышением квалификации государственных служащих занимаются Бурятский государственный университет, Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления, Восточно-Сибирская государственная академия культуры и искусств, работают филиалы учебных заведений других городов (Москва, Томск)» [50].

Автор пишет, что «налаженная система повышения квалификации кадров принесла, на наш взгляд, положительные результаты: если в 2000 г. при анализе образовательного уровня государственных и муниципальных служащих Республики Бурятия было выявлено, что доля государственных служащих, не имеющих высшего образования, составляет 4,1%, то по состоянию на сегодняшний день этот показатель составляет менее 0,3%» [Там же].

А.С. Баинов отмечает, что «повышение деловой квалификации возможно и в процессе исполнения должностных полномочий, т.е.

на рабочем месте в качестве стажирующегося в лучшем органе муниципального управления. Существует и такая форма обучения муниципальных служащих, как индивидуальное самостоятельное обучение в рамках экстерната» [10].

В работе О. Х. Аршолоевой, А. К. Гурьева «Механизмы повышения качества подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих» говорится о необходимости введения оценки программ подготовки [7].

Проблеме целевой и контрактной подготовки управленческих кадров для органов местного самоуправления Республики Бурятия посвящена статья А. А. Дугаровой, Д. Ц. Будаевой [45]. Как отмечают авторы, «в последние годы можно наблюдать устойчивую тенденцию снижения количества бюджетных мест, выделяемых на укрупненную группу специальностей 38.00.00 «Экономика и управление» в целом по региону». Так, в 2021 г. не было выделено ни одного бюджетного места в БГСХА и ВСГУТУ, где также ведется подготовка по данному направлению» [45]. В 2021 г. в БГУ было выделено 14 бюджетных мест на направление ГМУ, 4 — в магистратуру направления «Менеджмент», 3 — магистратуру «Экономика».

Наряду с сокращением количества бюджетных мест, выделяемых на укрупненную группу научных специальностей, ежегодно повышается и плата за обучение на договорной основе. Так, в БГУ в 2015 г. минимальная стоимость обучения на направлении подготовки «Экономика и управление» составляла 63370 р., в 2016 г. — 91191 р., в 2017 г. — 91240 р., в 2018 — 118 200 р., в 2019 — 124 тыс. р., в 2020 — 124 тыс. р., в 2021 — 129 тыс. р. Как видно, за 6–7 лет стоимость обучения выросла более чем на 100% и, соответственно, число абитуриентов, изъявляющих желание получить образование на договорной основе, значительно снизилось [Там же]. Авторы в условиях перепроизводства выпускников по УГСН «Экономика и управление» предлагают органам власти республики обратить внимание на целевую и контрактную формы обучения студентов.

Эффективность государственного управления зависит от кадрового состава служащих и их профессиональной подготовки. Сложность подготовки и подбора кадров для органов публичной власти заключается и в чрезвычайно широком направлении деятельности системы государственного управления, а также в различных функ-

циональных обязанностях служащих. Так, в Справочнике квалификационных требований выделяются 32 области профессиональной служебной деятельности, начиная от обеспечения избирательных прав и права на участие в референдуме граждан Российской Федерации, регулирования сельского хозяйства и ветеринарии, до управления в сфере архивного дела и делопроизводства и т. п.¹ Поэтому идет постоянный поиск новых моделей подготовки специалистов ГМУ как для высшего образования, так и для профессионального развития действующих служащих.

¹ Справочник квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки (к укрупненным группам специальностей и направлений подготовки), к профессиональному уровню, которые необходимы для замещения должностей государственный гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих. 2025 г. // Минтруд РФ: офиц. сайт. URL : <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/16/1> (дата обращения : 08.04.2026).



ЭКОСИСТЕМНЫЕ РЕШЕНИЯ И ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КАПИТАЛА

2.1 Конкурсы и развитие территорий

Сама идея использования соревновательности для повышения эффективности управления не нова. Еще в советский период существовало движение за звание «Лучший по профессии», социалистическое соревнование между предприятиями и регионами. Однако современные конкурсные механизмы качественно отличаются от своих предшественников. Они строятся на принципах публичности, объективных критериев оценки, независимой экспертизы и, что самое важное, нацелены не столько на награждение отдельных лиц или коллективов, сколько на выявление и последующее распространение эффективных моделей решения конкретных управленческих задач. В этом смысле конкурсы становятся инструментом трансфера знаний и технологий управления внутри страны, позволяя передовым регионам и муниципалитетам делиться своим опытом с теми, кто только ищет пути решения схожих проблем [48].

Современную российскую систему конкурсных механизмов в сфере государственного и муниципального управления можно структурировать по нескольким основаниям. Первое и наиболее очевидное — разделение на конкурсы для самих служащих (индивидуальные и командные) и конкурсы практик, в которых оцениваются достижения территорий или органов власти как целостных субъектов управления. Оба направления тесно связаны, поскольку за успешными практиками всегда стоят конкретные люди, а участие в конкурсах для служащих часто стимулирует внедрение инноваций на своих территориях. Рассмотрим каждое из направлений подробнее.

Конкурсы для государственных и муниципальных служащих пережили настоящий ренессанс с запуском платформы «Россия — страна возможностей» и, в частности, конкурса «Лидеры России», который с 2017 г. стал флагманским проектом в этой сфере. Уни-

кальность «Лидеров России» заключается в многоступенчатой системе отбора, включающей дистанционные тесты на управленческий потенциал, деловые игры, индивидуальные собеседования и финальные соревнования, где участники решают реальные управленческие задачи. Конкурс задал новые стандарты прозрачности и объективности оценки, а его победители получили реальные карьерные перспективы — от включения в кадровый резерв до назначения на высокие должности в регионах и федеральных органах власти. Но главное — «Лидеры России» сформировали сообщество единомышленников, которое продолжает взаимодействовать и после финала, обмениваясь опытом и реализуя совместные проекты развития территорий [140].

Успех «Лидеров России» породил целую экосистему отраслевых и региональных конкурсов-последователей. Появились специализированные конкурсы для работников здравоохранения, образования, культуры, для молодых управленцев в сфере науки и технологий. Регионы начали запускать собственные кадровые конкурсы по аналогии с федеральным проектом — «Лидеры Кубани», «Лидеры Подмосковья», «Команда Урала» и многие другие. Эта сеть региональных конкурсов выполняет важнейшую функцию «фильтрации» и выявления талантов на местах на основе выстроенных карьерных лифтов. Человек, проявивший себя в региональном конкурсе, получает возможность реализовать свой потенциал, оставаясь в родном регионе и работая на его развитие [115].

Особого внимания заслуживают конкурсные форматы, основанные на использовании бизнес-симуляторов и управленческих поединков. Примером такого подхода является чемпионат по стратегии и управлению Global Management Challenge (GMC), который в России реализуется при поддержке Президентской академии и активно внедряется в систему подготовки и оценки государственных служащих. Команды из участников управляют виртуальными компаниями в условиях конкурентной среды, принимая стратегические решения по ценообразованию, маркетингу, производству, финансам. Это позволяет в сжатые сроки оценить способность участников

к системному анализу, работе в команде, принятию решений в условиях неопределенности и ограниченного времени¹.

Показательно, что в 2025 г. в рамках чемпионата проводились специализированные кубки Федеральной налоговой службы и Федеральной службы государственной статистики, объединившие сотни сотрудников этих ведомств. В Кубке Республики Башкортостан по стратегии и управлению участвовали команды органов государственной власти, крупных компаний и вузов, а победителем стала команда регионального Министерства экономического развития. Такие форматы выявляют таланты, а также напрямую формируют управленческие компетенции через погружение в моделируемую реальность.

Параллельно с конкурсами для служащих развивается система конкурсов муниципальных и региональных практик. Старейшим и наиболее авторитетным среди них является Всероссийский конкурс «Лучшая муниципальная практика», который проводится ежегодно с 2017 г. Конкурс охватывает пять ключевых номинаций: градостроительная политика и развитие ЖКХ, повышение эффективности управления территорией, повышение узнаваемости муниципального образования («бренд территории»), укрепление межнационального мира и согласия, а также модернизация городского хозяйства посредством внедрения цифровых технологий («умный город»).

В 2025 г. призовой фонд конкурса составил 1 миллиард рублей, что подчеркивает его государственную значимость. Победители получают денежное поощрение, федеральное признание, а их практики становятся модельными для других муниципалитетов. Важно, что конкурс тесно увязан с реализацией национальных проектов «Инфраструктура для жизни», «Туризм и гостеприимство», «Экологическое благополучие», что демонстрирует взаимодополняемость между местными инициативами и национальными целями развития [57].

¹ Подведены итоги Кубка Республики Башкортостан по стратегии и управлению // <https://tenchat.ru>: сайт. URL: https://tenchat.ru/media/3393809-podvedeny-itogi-kubka-respubliki-bashkortostan-po-strategii-i-upravleniyu_ (дата обращения : 08.04.2026).

Итоги конкурса «Лучшая муниципальная практика» 2025 г. показывают разнообразие и содержательность проектов муниципального уровня. Среди 50 проектов-победителей, отмеченных на форуме Всероссийской ассоциации развития местного самоуправления (ВАРМСУ), были представлены инициативы, охватывающие все сферы жизни территорий — от создания комфортной городской среды и цифровизации управления до социальной поддержки участников СВО и их семей.

Ключевым механизмом, обеспечивающим развивающий эффект конкурсов, является горизонтальное обучение и тиражирование практик. В этом случае успешный опыт территории становится известным и доступным для других, что обеспечивает мультипликативный эффект. Так, организаторы конкурса «Лучшая муниципальная практика» ежегодно формируют сборники лучших практик, которые становятся доступными для всех муниципалитетов страны [70].

В декабре 2025 г. на площадке мастерской управления «Сенеж» прошел форум «Большие решения малой родины», организованный ВАРМСУ. В его работе приняли участие более 750 человек со всей страны и было представлено более 500 успешных муниципальных практик. Заместитель министра экономического развития России Святослав Сорокин, обращаясь к победителям, подчеркнул: «Каждая из представленных практик — это живая работа конкретных команд... Эти решения уже дали людям ощутимый результат, а теперь могут стать ориентиром для других муниципалитетов»¹.

Важно понимать, что конкурсы выполняют явные функции выявления и поощрения лучших, а также ряд других, не менее значимых функций. Во-первых, они формируют среду здоровой конкуренции, которая мотивирует управленческие команды к постоянному совершенствованию. Во-вторых, они задают публичные стандарты качества управления, поскольку лучшие практики становятся ориентиром для всех. В-третьих, способствуют формированию

¹ ВАРМСУ. Финалисты Всероссийского конкурса «Лучшая муниципальная практика» получили награды. 10.12.2025 // Ассоциация Совет муниципальных образований Хабаровского края: сайт. URL: <https://cmokhv.ru/news/2025-12-10-news20251210-n-n/> (дата обращения 10.04.2026).

профессиональных сообществ, которые продолжают взаимодействовать и после финала, создавая неформальные каналы обмена опытом. В-четвертых, они обеспечивают обратную связь для разработчиков государственной политики, поскольку через анализ лучших практик можно увидеть результативность работы на местах.

Отдельного внимания заслуживает связь конкурсных механизмов с задачами регионального и территориального развития. Конкурсы являются инструментом оценки и драйвером развития, поскольку для победы требуется хорошо работать, а также уметь оформлять и презентовать свой опыт [106]. Сама подготовка конкурсной заявки мотивирует команду на ревизию своей деятельности, поиск сильных сторон и потенциальных точек роста за счет систематизации накопленного опыта. Знакомство с практиками других участников позволяет перенимать опыт с учетом адаптации под имеющиеся условия. Таким образом, конкурсы работают как механизм ускоренного трансфера управленческих инноваций, сокращая путь от появления успешного решения в одном регионе до его внедрения в других от нескольких лет до нескольких месяцев.

Показательный пример — развитие тематики «умных городов». Номинация, посвященная внедрению цифровых технологий и платформенных решений в городское хозяйство, стимулирует муниципалитеты осваивать новые инструменты управления, которые еще вчера казались доступными только крупнейшим мегаполисам. Муниципалитеты, внедряющие интеллектуальные транспортные системы, цифровые платформы вовлечения граждан в решение вопросов городского развития, системы мониторинга коммунальной инфраструктуры, получают награды и возможность представить свой опыт на федеральном уровне, привлечь внимание потенциальных инвесторов и партнеров [39].

Не менее важна роль конкурсов в развитии кадрового потенциала муниципальных образований. Часто именно успех в конкурсе становится точкой отсчета для карьерного роста управленцев — победители и призеры получают предложения о переходе на более высокие должности, их включают в кадровые резервы, приглашают в качестве экспертов в другие регионы. Так конкурсы работают как «кадровые лифты», позволяющие талантливым управленцам из не-

больших городов и сел получить признание и возможности для профессионального роста, не покидая свою малую родину [143].

Однако было бы ошибкой идеализировать конкурсные механизмы. Существует ряд вызовов и ограничений, которые необходимо учитывать [21]. Первый риск связан с формализацией участия, когда практики готовятся специально «под конкурс», но в реальной жизни не работают или не тиражируются. Второй риск связан с неравенством стартовых условий, поскольку у крупных городов с развитыми административными ресурсами больше возможностей для подготовки качественных заявок, чем у малых поселений. Третий риск связан с возможной субъективностью оценки, несмотря на все усилия по ее объективации. Четвертый риск заключается в опасности того, что конкурсное движение охватывает лишь относительно небольшую часть служащих и территорий.

Для минимизации этих рисков необходима постоянная работа над совершенствованием конкурсных методик и процедур. Важно обеспечивать прозрачность критериев и процедур оценки, привлекать к экспертизе независимых специалистов, создавать механизмы обратной связи для участников, развивать систему наставничества и сопровождения победителей. Эти меры будут обеспечивать долгосрочные изменения в территориальном разрезе. Не менее важно развивать систему «конкурсов для неудачников», т.е. форматов, ориентированных на помощь отстающим через диагностику проблем и разработку дорожных карт развития. Такие форматы только начинают появляться, но их потенциал огромен.

Еще одно перспективное направление — интеграция конкурсных механизмов в систему непрерывного профессионального развития служащих. Участие в конкурсе должно засчитываться как форма повышения квалификации, давать баллы для карьерного роста, учитываться при формировании кадрового резерва. Это создаст дополнительную мотивацию для участия и будет стимулировать служащих к постоянному совершенствованию. В ряде регионов такие подходы уже внедряются — например, победители кадровых конкурсов получают преимущества при поступлении на программы ДПО или при назначении на руководящие должности [141].

Подводя итог, можно утверждать, что конкурсные механизмы превратились в неотъемлемый элемент современной системы раз-

вития управленческого капитала государственных и муниципальных служащих. Они выполняют многомерные функции, например, выявляют таланты и успешные практики, мотивируют к профессиональному росту, создают среду здоровой конкуренции, обеспечивают горизонтальный трансфер знаний и, что самое важное, связывают индивидуальное развитие служащих с развитием территорий, на которых они работают. Успех региона или муниципалитета в конкурсе становится предметом гордости и практическим инструментом привлечения внимания, ресурсов и партнеров, работающим на улучшение качества жизни людей.

В то же время конкурсы не должны рассматриваться как единственный или даже главный инструмент развития. Их эффективность проявляется лишь в системе с другими механизмами, т.е. качественным обучением, действенным наставничеством, объективной оценкой, прозрачной карьерой. Конкурсы задают вектор, формируют образцы для подражания, а реальные изменения происходят только тогда, когда за конкурсными победами следует повседневная, системная работа по внедрению лучших практик и развитию компетенций всех служащих.

2.2 Современная образовательная экосистема

Выявление талантливых управленцев через конкурсные механизмы является первым шагом на пути формирования действенного управленческого капитала территорий. Следующий, не менее важный этап — создание условий для систематического, непрерывного и качественного развития профессиональных компетенций всех служащих. Ответом на этот вызов становится формирование современной образовательной экосистемы, интегрирующей цифровые платформы, гибридные форматы обучения, персонализированные траектории и инновационные педагогические технологии. Вопрос уже не в том, нужно ли учить государственных и муниципальных служащих, а в том, как организовать этот процесс максимально эффективно, доступно и с измеримым результатом для развития конкретных территорий.

Сам термин «образовательная экосистема» пришел из биологии и означает совокупность взаимосвязанных элементов, способных к

саморазвитию и адаптации под изменения внешней среды. Применительно к подготовке государственных и муниципальных служащих экосистемный подход предполагает отказ от представления о едином центре повышения квалификации, который «спускает» программы сверху. Вместо этого формируется сложная, многоуровневая сеть, включающая федеральные и региональные учебные заведения, корпоративные университеты, цифровые платформы, институты наставничества, профессиональные сообщества и самих служащих как активных субъектов собственного развития. Ключевые характеристики такой экосистемы — доступность, непрерывность, персонализация и ориентация на практические задачи территорий [109].

Цифровая трансформация стала главным драйвером развития образовательных экосистем в последние годы. Если еще десятилетие назад дистанционное обучение воспринималось как второсортная альтернатива очному, то сегодня оно стало полноценным и часто предпочтительным форматом. Пандемия коронавируса 2020 г. сыграла роль катализатора, вынудив даже самых консервативных организаторов обучения экстренно осваивать онлайн-инструменты. Однако последующее развитие показало, что дело не во временной вынужденности, а в фундаментальных преимуществах цифровых форматов, включая доступность для служащих из удаленных территорий, возможность совмещения учебы с работой, снижение командировочных расходов, запись и многократное использование учебных материалов [47].

Ярким примером формирования региональной цифровой образовательной экосистемы служит опыт Новосибирской области, где с 2025 г. платформа для онлайн-коммуникаций и обучения МТС Линк стала основным инструментом переподготовки и повышения квалификации государственных и муниципальных служащих¹. При поддержке правительства региона обучение охватывает до четырех тысяч слушателей ежегодно, причем около 70% занятий проходит в онлайн-формате, без отрыва служащих от выполнения своих

¹ Госслужащие Новосибирской области проходят обучение на платформе МТС Линк. 09.09.2025 г. // МТС Линк: сайт. URL : <https://mts-link.ru/blog/gossluzhashchie-novosibirskoj-oblasti-prohodyat-obuchenie-na-platforme-mts-link/> (дата обращения 10.04.2026).

непосредственных обязанностей. Так, Корпоративный университет правительства Новосибирской области еженедельно проводит на своей платформе курсы, тренинги, тематические сессии и программы профессиональной переподготовки по самым разным направлениям.

Особого внимания заслуживает методическая проработка онлайн-занятий. Благодаря функционалу деления участников на группы и использованию интерактивных онлайн-досок, организаторам удастся воссоздавать эффект очного взаимодействия. Служащие в режиме реального времени разбирают кейсы, обсуждают возможные решения и совместно фиксируют выводы. Такой подход позволяет сохранять коммуникативный компонент и интерактивную составляющую обучения. Современные платформы позволяют эти компоненты сохранять и даже усиливать за счет цифровых инструментов [6].

Еще одним важным преимуществом цифровых платформ является возможность использования искусственного интеллекта для сопровождения обучения. В некоторых регионах активно применяются инструменты текстовой расшифровки и автоматического составления краткого содержания встреч. Эти функции значительно упрощают работу с информацией, поскольку участники могут быстро найти нужный фрагмент записи, выделить ключевые идеи. А преподаватели используют готовые расшифровки для создания конспектов и учебных материалов, экономя время на подготовку к занятиям. Кроме того, на платформе в гибридном формате проводятся крупные мероприятия с участием официальных лиц, собирающие до пяти тысяч участников одновременно, причем для технического сопровождения каждого такого события выделяется отдельный специалист [108].

Также показателен опыт Московского областного учебного центра, где внедрена платформа дистанционного обучения eLearning Server 4G разработки компании «Гиперметод»¹. Перед центром была поставлена задача по обеспечению непрерывного образования, переподготовке и повышению квалификации государственных служащих Москвы и Московской области. Для решения проблемы был

¹ Платформы дистанционного обучения в Московском областном учебном центре // <https://hypermethod.ru> : сайт. URL : <https://hypermethod.ru/mouz> (дата обращения 10.04.2026).

реализован доступ к учебным курсам для всех желающих вне зависимости от их географического местонахождения и времени суток. В результате была выстроена высоконагруженная IT-инфраструктура с возможностью обучения более 20 тысяч пользователей. На внутреннем портале создано порядка 20 тысяч учетных записей слушателей, проведены сотни учебных сессий.

Интерес вызывает и содержательное наполнение московской платформы. На ней представлены курсы по пакету Microsoft Office, менеджменту, государственной службе, информационной безопасности, искусству проведения совещаний и конфликтологии, охране труда. Отдельного упоминания заслуживает пилотный курс «Русский язык для государственных служащих», разработанный совместно с компанией «Гиперметод». Он длится сорок пять дней и состоит из восьми учебных модулей, каждый из которых открывается строго последовательно, по мере освоения предыдущего материала. По ходу прохождения курса слушатели работают в личной электронной рабочей тетради, к которой можно возвращаться и после завершения обучения, чтобы освежать знания и пополнять ее новыми заметками. В конце курса предусмотрен итоговый тест, включающий вопросы из промежуточных тестов каждого блока. Для удобства пользователей подключено мобильное приложение, делающее все курсы доступными для прохождения в любое время в любом месте.

Однако экосистема не сводится только к цифровым платформам. Важнейшим компонентом становятся гибридные форматы, сочетающие онлайн- и офлайн-компоненты. Чисто дистанционное обучение эффективно для передачи знаний и отработки стандартных навыков, но для формирования сложных управленческих компетенций в области стратегического мышления, лидерства, командного взаимодействия необходимо живое общение, погружение в среду, неформальные контакты. Поэтому оптимальной моделью становится смешанное обучение, где теоретические модули осваиваются дистанционно, а практические интенсивы проводятся очно [8].

Примером такого подхода могут служить модульные программы, реализуемые в мастерской управления «Сенеж» и других подобных площадках. Слушатели сначала изучают теоретический материал онлайн, затем собираются на очную сессию, где в ходе деловых

вых игр, групповых проектов и тренингов отрабатывают полученные знания и после возвращаются к работе, применяя освоенное на практике. Через некоторое время следует новая очная сессия с рефлексией опыта и углублением. Такая цикличность позволяет прочно закрепить новые модели поведения и избежать разрыва между обучением и реальной деятельностью.

Особое место в современной образовательной экосистеме занимают симуляционные технологии и деловые игры. Так, чемпионат Global Management Challenge предоставляет уникальную возможность для команд государственных служащих управлять виртуальными компаниями в условиях конкурентной среды, принимая комплексные стратегические решения. Кроме того, все большее распространение получают отраслевые симуляторы, моделирующие управление муниципальным образованием, регионом, городским хозяйством. Служащий в игровой форме может опробовать различные стратегии, увидеть их последствия в среднесрочной перспективе, получить обратную связь от экспертов.

Метод case-study, или анализ конкретных ситуаций, остается одним из самых эффективных инструментов развития управленческого мышления. В отличие от академической теории, где даются правильные ответы, в реальной жизни управленец сталкивается с уникальными ситуациями, требующими анализа, взвешивания альтернатив и принятия решения в условиях неполноты информации. Разбор реальных кейсов из практики российских регионов и муниципалитетов позволяет слушателям освоить алгоритмы анализа и познакомиться с успешным опытом коллег. Особенно ценны кейсы, подготовленные непосредственно участниками событий — главами муниципалитетов, региональными министрами, которые могут рассказать о принятом решении и раскрыть альтернативы, которые рассматривались, и причины, по которым был сделан тот или иной выбор [77].

Важнейшим трендом последних лет становится персонализация образовательных траекторий. Универсальные программы повышения квалификации, одинаковые для всех служащих определенной категории, уходят в прошлое. Им на смену приходят индивидуальные планы развития, формируемые на основе регулярной оценки компетенций и учета специфики должностных обязанностей и задач

конкретной территории [142]. Цифровые платформы позволяют реализовать такой персонализированный подход в масштабах региона или даже страны. Служащий проходит диагностику, система на основе выявленных дефицитов предлагает набор модулей, из которых он (возможно, совместно с руководителем и наставником) формирует индивидуальный учебный план. По мере прохождения модулей система корректирует рекомендации, предлагая углубленные курсы или смежные тематики.

Отдельного разговора заслуживает проблема мотивации служащих к обучению в цифровой среде. Простое предоставление доступа к платформе не гарантирует, что служащие будут активно учиться. Необходима система стимулов и «удержания» внимания. Здесь используются различные приемы геймификации, например, баллы, рейтинги, значки за прохождение модулей, элементы соревновательности между подразделениями или муниципалитетами [156]. Важно также, чтобы обучение было непосредственно связано с карьерными перспективами. Так, прохождение определенных курсов может давать преимущества при включении в кадровый резерв, при прохождении аттестации, при рассмотрении кандидатов на вышестоящие должности.

Нельзя обойти вниманием и проблему качества образовательного контента. Цифровая платформа — лишь оболочка, главное — что внутри. Разработка качественных онлайн-курсов для государственных и муниципальных служащих требует серьезных усилий и компетенций. Простое перенесение лекций в видеоформат не работает. Необходимы короткие, емкие видеоролики, интерактивные задания, проверочные тесты, форумы для обсуждения, возможность задать вопросы экспертам. В идеале каждый курс должен разрабатываться командой, включающей профильных специалистов, методистов, дизайнеров, IT-специалистов [69].

Важным компонентом современной образовательной экосистемы становятся микро-обучение и микро-креденшелы. В условиях высокой загруженности служащих проходить длительные программы переподготовки могут далеко не все. Гораздо более реалистичный путь — короткие, на 15–20 минут, ежедневные или еженедельные обучающие сессии, посвященные одному конкретному навыку или теме. Накопительный эффект от такого микрообучения может

быть весьма значительным. Микро-креденшелы — это подтвержденные сертификатами компетенции по отдельным узким направлениям, которые можно набирать как конструктор, формируя в итоге полноценную квалификацию. Так, Томский государственный университет активно занимается внедрением микроквалификаций, когда «корни стандарта микроквалификации должны уходить в требования рынка труда и именно работодатель должен определять тот круг профессиональных компетенций, которыми работник должен обладать по окончании обучения»¹.

Экосистемный подход предполагает также интеграцию формального и неформального образования. Служащий учится на курсах, но в процессе работы, общаясь с коллегами, участвуя в рабочих группах и проектных командах, изучает документы и аналитические материалы. Задача образовательной экосистемы — сделать это неформальное обучение более осознанным и систематическим. Например, через ведение рефлексивных дневников, через обязательные разборы после завершения проектов, через систему наставничества, где опытный коллега помогает новичку осваивать профессиональные тонкости на специальных сессиях, а также в ходе совместной работы.

Говоря о технологиях и форматах, нельзя обойти вниманием вопрос доступности образовательных ресурсов для служащих разных уровней и территорий. Цифровые платформы решают проблему географической удаленности, но создают новую проблему цифрового неравенства. Так, возрастные служащие или служащие в отдаленных населенных пунктах могут иметь недостаточный уровень цифровых компетенций для эффективного обучения онлайн. Поэтому развитие цифровой образовательной среды должно реализовываться параллельно с повышением цифровой грамотности самих служащих. Кроме того, необходим дифференцированный подход, когда для одних категорий сотрудников дистанционные форматы могут быть основными, а для других — лишь вспомогательными, с сохранением значительной доли очных занятий [29].

¹ Введение микроквалификаций снизит дефицит кадров и даст работу студентам // <https://news.tsu.ru> : сайт. URL : <https://news.tsu.ru/news/vvedenie-mikrovalifikatsii-snizit-defitsit-kadrov-i-dast-rabotu-studentam/> (дата обращения 10.04.2026).

Оценка эффективности образовательных технологий остается одной из самых сложных проблем. Как понять, что гибридный формат или использование симуляторов действительно дают лучший результат, чем традиционные лекции? Здесь необходим комплексный подход, сочетающий количественные метрики (процент завершивших обучение, результаты тестирования, время, проведенное на платформе) и качественные (оценка изменений в рабочем поведении, отзывы руководителей, связь с реальными показателями деятельности подразделения). Важно также отслеживать непосредственные результаты обучения и долгосрочные эффекты, например участие выпускников программ в конкурсах, их карьерный рост, инициированные ими проекты развития территорий.

Перспективным направлением представляется использование больших данных и искусственного интеллекта для анализа эффективности обучения и его персонализации. Платформы накапливают огромные массивы данных о том, как слушатели взаимодействуют с курсами, какие темы вызывают затруднения, на каких заданиях они «застревают», какие форматы предпочитают. Анализ этих данных позволяет постоянно улучшать контент и адаптировать его под реальные потребности аудитории. Искусственный интеллект может рекомендовать следующие курсы и предсказывать, какие компетенции станут востребованы в ближайшем будущем, а также заранее предлагать соответствующие программы обучения [87].

Подводя итог, можно утверждать, что современная образовательная экосистема для государственных и муниципальных служащих представляет собой сложный, многокомпонентный организм. Ее основу составляют цифровые платформы, обеспечивающие доступность и непрерывность обучения. На этой основе надстраиваются разнообразные форматы и технологии, например, гибридное обучение, симуляторы, деловые игры, разбор кейсов, микрообучение, персонализированные траектории. Важнейшим элементом становится интеграция формального и неформального образования, создание условий для постоянного профессионального развития на рабочем месте. И все это должно быть подчинено главной цели — формированию у служащих компетенций, необходимых для эффективного решения задач развития конкретных регионов и территорий.

Приведенные примеры показывают, что движение в этом направлении уже идет, и идет достаточно успешно. Однако предстоит преодолеть разрозненность платформенных решений, обеспечить их совместимость и интеграцию, повысить качество контента, обучить преподавателей работе в новых форматах, создать действенные механизмы мотивации слушателей. Решение этих задач позволит превратить разрозненные образовательные инициативы в подлинную экосистему, способную обеспечить непрерывное развитие управленческого капитала страны в интересах ее регионов и территорий. Следующий логический шаг — рассмотрение того, как выстроить систему наставничества и работы с кадровым резервом, чтобы закрепить и приумножить результаты, достигаемые с помощью современных образовательных технологий.

2.3 Наставничество, кадровый резерв и внутренние конкурсы

Развитие управленческого капитала территорий не может ограничиваться разовыми образовательными мероприятиями, даже самыми современными и качественными. Для того чтобы знания и навыки, полученные служащими в процессе обучения, закреплялись и превращались в устойчивые модели поведения, необходим постоянный сопровождающий контур профессионального развития. Таким контуром выступает триада взаимосвязанных институтов: наставничество, работа с кадровым резервом и внутренние конкурсы. Именно эти инструменты обеспечивают непрерывность карьерного роста, передачу опыта между поколениями управленцев, преемственность в работе органов власти и, в конечном счете, устойчивость системы государственного и муниципального управления перед лицом кадровых вызовов.

В широком смысле эти три института решают единую задачу — формирование и удержание талантов внутри системы [153]. Но каждый из них имеет свою специфику и свой фокус. Наставничество направлено на индивидуальное сопровождение профессионального развития, прежде всего на этапе вхождения в должность или освоения новых компетенций. Кадровый резерв создает пул подготовленных специалистов, готовых к замещению вышестоящих или

ключевых должностей. Внутренние конкурсы обеспечивают механизм отбора лучших из этого пула, а также мотивируют всех служащих к постоянному профессиональному совершенствованию. Взятые вместе, они образуют замкнутый цикл управления талантами: выявление потенциала — развитие — отбор — выдвижение — новое наставничество для следующего поколения.

Начнем с наставничества — института, имеющего глубокие исторические корни в российской системе подготовки кадров, но в последние годы переживающего настоящее возрождение на новой методологической основе. Традиционно наставничество понималось как прикрепление опытного сотрудника к новичку для помощи в освоении должностных обязанностей. Сегодня это понимание существенно расширилось. Наставничество рассматривается как системный инструмент передачи знаний и навыков, ценностей, корпоративной культуры, неформальных норм и правил поведения, которые невозможно описать в должностных регламентах [83].

Функции наставничества на государственной и муниципальной службе многообразны. Прежде всего, это адаптационная функция, которая означает помощь новому сотруднику в быстром и безболезненном вхождении в должность, знакомство с коллегами, внутренними процедурами, неписаными правилами. Исследования показывают, что наличие грамотно организованного наставничества сокращает период адаптации в 2–3 раза и значительно снижает риск увольнения сотрудников на испытательном сроке. Вторая функция — развивающая, когда наставник помогает подопечному осваивать новые компетенции, анализировать сложные рабочие ситуации, находить оптимальные решения, учиться на ошибках (в том числе на чужих). Третья функция — передача опыта и преемственность, при которой наставник передает уникальные знания, накопленные за годы работы, которые не зафиксированы в инструкциях, но критически важны для эффективной деятельности. Четвертая функция — социализирующая, когда наставник вводит подопечного в профессиональное сообщество, помогает выстраивать горизонтальные связи, знакомит с ключевыми людьми внутри и вне органа власти [65].

Однако, как отмечают эксперты, реализация этих функций на практике сталкивается с серьезными вызовами. Главные проблемы

связаны с отсутствием мотивации у наставников и системного подхода к организации наставничества в целом. Наставничество часто воспринимается как дополнительная нагрузка, не оплачиваемая и не учитываемая при оценке эффективности работы самого наставника. В таких условиях оно осуществляется формально или не осуществляется вовсе. Кроме того, сами наставники зачастую не обучены тому, как правильно наставлять, как давать обратную связь, как мотивировать, как делегировать.

Для преодоления этих проблем необходима системная работа по институционализации наставничества. Прежде всего, требуется нормативное закрепление статуса наставника, включая возможные доплаты или иные формы материального стимулирования. Важно также учитывать наставническую деятельность при проведении аттестации и при принятии решений о карьерном продвижении. Так, хороший наставник должен рассматриваться как ценный кадровый ресурс, достойный поощрения и продвижения.

Не менее важно обучение самих наставников. Нельзя предполагать, что хороший специалист автоматически станет хорошим наставником. Наставничество — это особая компетенция, включающая навыки педагогические, коммуникативные, психологические. Программы подготовки наставников должны стать обязательным элементом системы дополнительного профессионального образования. В ряде регионов такие программы уже реализуются. Например, в Корпоративном университете правительства Новосибирской области, о котором шла речь в предыдущей главе, проводятся специальные тренинги для наставников, где они осваивают современные методики сопровождения профессионального развития [61].

Важным элементом эффективного наставничества является наличие методических материалов, типовых программ наставничества, дневников наставника и наставляемого, чек-листов для оценки прогресса, кейсов типичных ситуаций и алгоритмов их решения. Такие материалы должны разрабатываться на уровне региона или ведомства и адаптироваться под специфику конкретных органов власти. В идеале должна быть создана единая цифровая платформа, где наставники могут обмениваться опытом, получать консультации методистов, скачивать готовые шаблоны документов [125].

Исследователи подчеркивают, что наставничество играет ключевую роль в формировании профессиональных компетенций у молодых специалистов, способствуя их быстрому вхождению в рабочую среду. Наставничество позволяет передавать знания и практический опыт, что особенно важно в условиях быстро меняющегося законодательства и постоянного обновления технологий работы. При этом эффективное наставничество создает атмосферу доверия и взаимопонимания в коллективе, что положительно сказывается на общем моральном климате. Сотрудники, чувствующие поддержку и понимание со стороны наставников, становятся более вовлеченными в рабочий процесс, что повышает их мотивацию и удовлетворенность работой.

Вторым ключевым инструментом является кадровый резерв. Институт кадрового резерва на государственной и муниципальной службе существует давно, но долгое время носил формальный характер. Резерв формировался «на всякий случай», а включение в него не гарантировало реального карьерного роста. Сегодня наблюдается переосмысление роли кадрового резерва, поскольку он рассматривается как динамичная система подготовки и отбора будущих руководителей, как «кузница кадров», где целенаправленно выращиваются управленцы, способные решать сложные задачи развития территорий [35].

Современный подход к кадровому резерву включает несколько ключевых компонентов. Первый — конкурсный отбор в резерв. Включение в резерв не может происходить по принципу личной лояльности или выслуги лет. Необходима объективная оценка потенциала кандидатов с использованием современных методик, ассесмент-центров, деловых игр, профессиональных тестирований. Именно конкурсная процедура обеспечивает попадание в резерв наиболее талантливых и мотивированных сотрудников, а не просто «удобных» или «давно работающих».

Второй компонент — индивидуальные планы развития для резервистов. Простое зачисление в резерв ничего не дает ни человеку, ни органу власти. Резервист должен целенаправленно развивать те компетенции, которые потребуются ему на вышестоящей должности. Индивидуальный план развития включает конкретные мероприятия, обучение на программах ДПО, участие в проектных груп-

пах, временное замещение вышестоящих должностей (стажировки), работу с наставником из числа действующих руководителей, самостоятельное изучение определенных тем.

Третий компонент — регулярная оценка прогресса резервистов. Нельзя включить человека в резерв и забыть о нем на годы. Необходим периодический (например, ежегодный) анализ того, как резервист выполняет свой индивидуальный план, каких результатов добился на текущей должности, какие новые компетенции освоил. По результатам такой оценки могут приниматься решения о корректировке плана развития, о рекомендации к назначению на вышестоящую должность или, напротив, о выводе из резерва в связи с недостаточным прогрессом.

Четвертый компонент — прозрачный механизм назначения из резерва. Самое большое разочарование для резервистов возникает тогда, когда вышестоящие должности замещаются «варягами» со стороны, а не людьми из резерва, которые честно развивались и ждали своего шанса. Поэтому важно установить правило, когда при появлении вакансии на руководящую должность в первую очередь рассматриваются кандидаты из резерва. Если ни один из них не подходит — тогда объявляется внешний конкурс. Это создает для резервистов реальную перспективу карьерного роста и мотивирует их к развитию.

Исследователи подчеркивают, что ведущими факторами управления карьерой кадрового состава органов государственной власти и местного самоуправления являются организация стажировок и наставничества для успешной адаптации служащих на замещаемых должностях и обеспечения высоких результатов их профессиональной служебной деятельности. При этом основным условием успешности карьерного роста служащих выступает включение каждого специалиста в управление его карьерой, то есть осознанное отношение к собственному профессиональному развитию и активная позиция в выстраивании карьерной траектории [145].

Важно различать разные виды кадрового резерва. Существует резерв на вышестоящие должности (вертикальное движение) и резерв ключевых специалистов (горизонтальное развитие, подготовка дублеров на критически важные позиции). Выделяют федеральный резерв, региональные резервы, ведомственные резервы, а также ре-

зервы конкретных органов власти. Отметим, что эти уровни должны быть интегрированы в единую систему, чтобы талантливый управленец из региона мог быть замечен и востребован на федеральном уровне, и наоборот.

Отдельного внимания заслуживает работа с резервом управленческих кадров под патронатом Президента Российской Федерации, а также аналогичные региональные резервы, поскольку они задают стандарты работы с резервом и служат методическими образцами для нижестоящих уровней. Опыт показывает, что именно в этих элитных резервах наиболее последовательно реализуются современные подходы такие как конкурсный отбор, индивидуальные планы развития, наставничество первых лиц, стажировки, оценка прогресса.

Третьим элементом триады являются внутренние конкурсы. Если кадровый резерв создает пул подготовленных кандидатов, то внутренние конкурсы обеспечивают механизм справедливого отбора лучших из этого пула на конкретные должности. Отметим, что функции внутренних конкурсов шире, чем просто замещение вакансий. Они выполняют важную мотивационную роль, при которой служащие видят, что карьерный рост зависит от реальных достижений и компетенций. Такая деятельность стимулирует всех сотрудников к постоянному профессиональному совершенствованию¹.

Внутренние конкурсы могут проводиться на замещение вакантных должностей и на включение в кадровый резерв, на право участия в престижных программах обучения и на получение грантов на реализацию проектов. В этом случае конкурсные механизмы формируют среду здоровой состязательности, которая мобилизует потенциал сотрудников и выявляет их скрытые таланты.

Особого внимания заслуживают конкурсы профессионального мастерства среди государственных и муниципальных служащих, такие как «Лучший государственный гражданский служащий» в регионах или ведомственные конкурсы «Лучший по профессии». Эти конкурсы выполняют важную функцию популяризации про-

¹ Стельмашенко О.В. Конкурс на государственной службе как механизм реализации государственной кадровой политики Российской Федерации // Вестник Забайкальского государственного университета, 2019. — №5. — С. 95-104.

фессии, повышения ее престижа, выявления и поощрения лучших специалистов. Победители таких конкурсов становятся ориентирами для коллег, их опыт тиражируется, а сами они получают дополнительные возможности для карьерного роста.

Важно подчеркнуть системную связь всех трех рассматриваемых инструментов. Наставничество обеспечивает подготовку кандидатов для кадрового резерва. Резерв дает пул подготовленных кандидатов для внутренних конкурсов. Конкурсы отбирают лучших из резерва на вышестоящие должности. Назначенные на вышестоящие должности, в свою очередь, становятся наставниками для нового поколения. Такой подход формирует замкнутый цикл воспроизводства управленческих кадров, благодаря которому обеспечивается преемственность и устойчивость системы.

Однако практика показывает, что в реальности этот цикл часто разорван. Наставничество не связано с резервом, резерв не связан с конкурсами, конкурсы проводятся формально. Для преодоления этой разорванности необходима интеграция всех кадровых процессов на единой методологической и цифровой основе. Компетентностный подход выступает связующим звеном, позволяющим выстроить сквозную систему, при которой оценка компетенций производится при отборе в резерв, развитие компетенций происходит через наставничество и обучение, а оценка прироста компетенций наблюдается в процессе подготовки.

Цифровизация кадровых процессов открывает новые возможности для такой интеграции. Единая цифровая платформа управления персоналом может содержать данные обо всех сотрудниках, их компетенциях, результатах оценки, индивидуальных планах развития, участии в программах наставничества, статусе в кадровом резерве. На такой платформе можно автоматически отслеживать появление вакансий и предлагать подходящих кандидатов из резерва, формировать индивидуальные траектории развития, вести учет наставнической деятельности. В ряде регионов и ведомств такие платформы уже создаются или проектируются [92].

Особое значение институты наставничества, кадрового резерва и внутренних конкурсов приобретают в контексте задач регионального и территориального развития. Для успешного развития регионов и муниципалитетов необходима не просто квалифицированные спе-

циалисты, а управленцы, глубоко понимающие специфику своей территории, разделяющие ценности служения и способные работать на долгосрочный результат. Вырастить таких управленцев «под ключ» можно только через систему последовательного сопровождения, где наставник передает профессиональные знания, любовь к своей малой родине, понимание ее уникальности, а кадровый резерв и конкурсы обеспечивают преемственность управленческих команд.

Интересен опыт внутриведомственных конкурсов в Федеральной налоговой службе, где создана многоуровневая система отбора и подготовки кадров. Конкурсы на замещение вакантных должностей проводятся с использованием дистанционных технологий и включают оценку профессиональных знаний, тестирование на общие компетенции и собеседование. Для включения в кадровый резерв используются ассесмент-центры. Наставничество закреплено в нормативных документах и стимулируется доплатами. Результатом стало значительное повышение качества кадрового состава и преемственности в управлении [150].

Подводя итог, можно утверждать, что наставничество, кадровый резерв и внутренние конкурсы образуют фундамент системы непрерывного карьерного развития государственных и муниципальных служащих. Без этих институтов любые, даже самые современные образовательные технологии остаются разовыми мероприятиями, не обеспечивающими долгосрочного накопления и передачи управленческого капитала. Там, где эти три инструмента работают в системе, возникает эффект «кадрового лифта», позволяющий талантливым людям реализовать свой потенциал на благо территории, а территории — получать подготовленных управленцев, способных решать сложные задачи развития.

Однако создание таких систем требует серьезных усилий и ресурсов. Необходимо нормативное закрепление статуса наставников и резервистов, обучение наставников, разработка методических материалов, внедрение цифровых платформ, создание прозрачных конкурсных процедур. Важнейшее условие — заинтересованность первых лиц региона или ведомства, их личное участие в наставничестве и работе с резервом. Без этого кадровые инструменты быстро выхолащиваются, превращаясь в формальность.

Следующий логический шаг — переход от инструментов развития к оценке их эффективности. Как понять, что наставничество действительно работает? Как измерить отдачу от инвестиций в кадровый резерв? Как оценить, что обучение и развитие реально влияют на качество управленческих решений и публичных услуг? Ответы на эти вопросы будут даны в следующей главе, посвященной оценке эффективности обучения и развития государственных и муниципальных служащих.

2.4 Оценка эффективности обучения

Измерение эффективности обучения — это фундаментальный вопрос легитимности всей системы развития управленческого капитала. Если мы не можем доказать, что обучение ведет к улучшению качества управленческих решений и публичных услуг, то все усилия по его организации рискуют остаться затратной формальностью, ритуалом, не имеющим отношения к реальным изменениям.

Проблема оценки эффективности обучения на государственной и муниципальной службе имеет свою специфику, по сравнению с коммерческим сектором. В бизнесе все относительно просто. Когда есть прибыль, есть доля рынка, есть финансовые показатели, которые можно связать с обучением персонала (хотя и там эта связь далеко не всегда прямая). В публичном секторе критерии эффективности сложнее и многомернее. Как измерить в деньгах повышение качества взаимодействия с гражданами? Как оценить экономический эффект от более грамотно составленного бюджета территории? Каков вклад обучения в снижение социальной напряженности или в рост доверия к власти? Эти вопросы не имеют простых ответов, но именно от них зависит, сможет ли система развития кадров стать подлинным драйвером регионального развития, а не просто статьей расходов бюджета [176].

Наиболее признанной в мире теоретической рамкой для оценки эффективности обучения остается модель Дональда Киркпатрика, разработанная еще в 1950-х гг., но постоянно развивающаяся и адаптируемая к новым условиям [179]. Модель предполагает четыре последовательных уровня оценки. Первый уровень — реакция, когда оценивается, как слушатели восприняли обучение, понрави-

лось ли им, было ли интересно, считают ли они материал полезным. Второй уровень — усвоение, выявляющее, какие знания, навыки, установки были приобретены в результате обучения, насколько вырос уровень компетенций. Третий уровень — поведение, отвечающее на вопрос, как изменилось рабочее поведение слушателей, применяют ли они полученные знания и навыки в своей повседневной деятельности. Четвертый уровень — результаты, выявляющие произошедшие изменения в организации или на территории в результате измененного поведения слушателей.

Каждый следующий уровень сложнее и дороже в измерении, но дает более ценную информацию. Большинство организаций, включая государственные, останавливаются на первых двух уровнях, т.е. собирают анкеты удовлетворенности и проводят тестирование знаний. Это создает иллюзию контроля, но ничего не говорит о реальной эффективности обучения. Можно получать восторженные отзывы и высокие баллы на экзаменах, но если после возвращения на рабочее место служащий продолжает работать по-старому, обучение было бесполезным. Можно изменить поведение, но если это изменение не ведет к улучшению результатов для территории, значит, обучали не тому или не тех. Подлинная оценка эффективности требует движения вверх по всем четырем уровням.

Развитием модели Киркпатрика стала модель Филлипса, добавляющая пятый уровень — возврат на инвестиции (ROI). Филлипс предложил методику перевода результатов четвертого уровня в денежное выражение и сопоставления полученного эффекта с затратами на обучение [178]. Это позволяет ответить на вопрос о том, сколько рублей экономии или дополнительного дохода принес каждый рубль, вложенный в обучение? В коммерческом секторе такие расчеты стали стандартом де-факто. В публичном секторе они сложнее, но тоже возможны, особенно когда речь идет о программах, имеющих измеримые экономические последствия — например, обучение специалистов в сфере государственных закупок может давать прямой экономический эффект за счет более эффективного расходования бюджетных средств.

Показательным является пример Тайваня по использованию модели Киркпатрика в государственном секторе. Исследователи применили комбинированную модель оценки, которая объединила че-

тырехуровневую модель Киркпатрика и анализ полезности. Это обеспечило систематичность измерений и оценки эффективности программы развития управленческих талантов. По итогам обучающиеся продемонстрировали положительные результаты на всех четырех уровнях оценки. Более того, с помощью анализа полезности было установлено, что данная программа развития управленческих способностей принесла чистую экономическую выгоду в размере 3 233 385 тайваньских долларов, а общий показатель рентабельности инвестиций (ROI) в программу обучения составил 718%. Этот кейс убедительно доказывает, что даже в государственном секторе, где результаты часто трудно поддаются количественному измерению, возможно оценить эффективность обучения по всем уровням и рассчитать его экономическую отдачу.

Еще один важный концепт, развивающий идеи Киркпатрика, — возврат на ожидания (Return on Expectations, ROE), предложенный Джимом и Венди Киркпатрик. Эта методология фокусируется на том, чтобы изначально согласовать ожидания ключевых заинтересованных сторон (руководителей, политиков, общества) от обучения и затем измерять, насколько эти ожидания оправдались. ROE тесно связана с традиционными четырьмя уровнями, но добавляет к ним важный этап «обратного проектирования» от желаемых результатов (уровень 4) мы определяем, какие изменения в поведении (уровень 3) к ним приведут, какие знания и навыки (уровень 2) нужны для этих изменений, и какое обучение (уровень 1) обеспечит их формирование [179].

Показательный кейс применения методологии ROE описан в практике одного из федеральных агентств США. Перед учебным подразделением стояла серьезная проблема, когда руководители бизнес-подразделений редко запрашивали обучение для стратегических инициатив, а когда запрашивали — то в максимально сжатые сроки, и в целом обучение воспринималось не как ресурс развития, а как статья расходов. Учебному отделу нужно было срочно продемонстрировать свою ценность для выполнения миссии агентства, иначе ему грозило сокращение штата и бюджета. Для пилотного исследования был выбран курс «Составление отчетов для правоохранительных органов», поскольку качество таких отчетов имеет огромное значение на уровне результатов. Так, хорошие отчеты помогают

добиваться осуждения преступников и предотвращают дорогостоящие судебные иски. В ходе исследования были определены три измеримых опережающих индикатора успеха: справедливое правосудие для преступников, минимизация юридической ответственности агентства и формирование уважительного образа сотрудников правоохранительных органов. Сбор количественных и качественных данных проводился в несколько этапов, включая опросы и интервью с 85 сотрудниками и 28 руководителями. В результате было зафиксировано три случая успешного правосудия, шесть случаев, когда правильно составленные отчеты предотвратили потенциально дорогостоящие иски, и множество положительных отзывов. В результате программа получила полное одобрение заинтересованных сторон, и агентство приняло решение использовать методологию ROE для всех критически важных для выполнения миссии программ.

Китайские исследователи также активно изучают применение модели Киркпатрика в оценке обучения государственных служащих. В диссертационном исследовании, выполненном на базе Шэньсийской академии управления и других учебных заведений для кадров, подчеркивается, что оценка эффективности обучения долгое время оставалась слабым местом в управленческой работе. Автор анализирует модель Киркпатрика и пятиуровневую модель Хамблина, а также модель рентабельности инвестиций Филлипса, предлагая комплексный подход к оценке результатов обучения государственных служащих.

Для государственной и муниципальной службы России особое значение приобретает разработка системы показателей, позволяющих отслеживать эффективность обучения и развития в увязке с задачами регионального развития. Исследователи ВНИИ труда подчеркивают, что оценка результативности кадровых процессов в значительной степени зависит от зрелости кадровых служб и уровня развития кадровой работы в государственных органах в целом. Текущий уровень этой зрелости находится в разной степени готовности к обеспечению трансформации работы с кадрами в соответствии с концепцией «Государство для людей». По итогам мониторинга, проведенного институтом, были выделены области развития

кадровой деятельности и предложены меры, направленные на их совершенствование¹.

Оценка эффективности работы с кадровым резервом — одно из наиболее разработанных направлений в этой сфере. Исследователи предлагают трехэтапную методику оценки, включающую организационно-аналитический этап (анализ целей, задач, принципов работы с резервом, правового обеспечения, этапов и источников формирования резерва), экономический этап (расчет количественных характеристик — обеспеченность кадровым резервом, динамика его движения, подготовленность резервистов) и социально-психологический этап (наблюдение, опросы, анкетирование, беседы). Ключевыми показателями эффективности работы с кадровым резервом предлагаются процент выполнения индивидуальных планов развития резервистами, эффективность подготовки кадрового резерва и уровень вовлеченности резервистов².

Отдельного внимания заслуживают современные методы оценки профессиональной служебной деятельности государственных и муниципальных служащих. Анализ существующих методов показывает необходимость обновления традиционных подходов, сформулированных на основе изучения современных методов оценки персонала коммерческих организаций. Применение традиционных кадровых технологий на этапах отбора персонала, адаптации новых сотрудников и при проведении анализа продуктивности их служебной деятельности становится препятствием росту эффективности государственной и муниципальной службы. Исследователи предлагают ввести регулярную всестороннюю оценку служебной деятельности гражданских служащих методами KPI (ключевые показатели эффективности), «360 градусов» и BARS (шкалы поведенческих рейтингов). Обновление методического инструментария на основе этих

¹ Сладкова Н. М., Воскресенская О. А. Мониторинг и оценка результативности кадровых процессов государственных органов в условиях внедрения стандартов клиентоцентричности // *Лидерство и менеджмент*. 2023. Т. 10, № 4. С. 1397–1418.

² Ибрагимова А. Д. Методика оценки эффективности работы с кадровым резервом на государственной гражданской службе / А. Д. Ибрагимова. Текст : непосредственный // *Молодой ученый*. 2023. № 3 (450). С. 167–171. URL: <https://moluch.ru/archive/450/98998>. (дата обращения 01.04.2026).

методов будет способствовать повышению эффективности деятельности органов государственной власти и местных администраций.

Метод КРІ предполагает привязку оценки к конкретным, измеримым показателям результативности, которые должны быть достигнуты служащим за отчетный период. Для государственных служащих такие показатели должны быть увязаны с целями деятельности органа власти в целом и с задачами развития конкретной территории. Метод «360 градусов» предполагает сбор обратной связи о деятельности служащего от всех, с кем он взаимодействует в процессе работы, а именно от руководителей, коллег, подчиненных, а также от внешних контрагентов, граждан и представителей организаций. Это позволяет получить объемную картину эффективности служащего, увидеть его сильные стороны и зоны развития с разных перспектив. Метод BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) основан на описании конкретных поведенческих проявлений, соответствующих разным уровням эффективности по каждой компетенции, что делает оценку более объективной и менее зависимой от субъективного восприятия оценивающего.

ВНИИ труда предлагает разделять оценку государственных служащих на два основных вида: оценку профессиональных компетенций и профессионально-личностную оценку. Оценка профессиональных компетенций направлена на определение уровня соответствия базовым и специальным квалификационным требованиям и предусматривает разработку профессионально-ориентированных тестов на оценку знаний, умений и навыков. Профессионально-личностная оценка проводится по таким критериям, как лидерство, командная работа, ориентация на результат, стратегическое мышление, аналитические способности, коммуникабельность, ответственность, стрессоустойчивость, мотивация. Оценка может проводиться как с использованием дистанционных технологий (оценка 360 градусов, эссе, тесты способностей, онлайн-инструменты), так и в очном формате (индивидуальное интервью-собеседование, групповые поведенческие процедуры — деловые игры, ассесмент-центры, групповые дискуссии)¹.

¹ Оценка государственных служащих // ВНИИ Труда. <https://vcot.su> : сайт. URL : <https://vcot.su/state-service/assessment> (дата обращения: 05.03.2026).

Однако разработка инструментов оценки — лишь половина дела. Вторая, не менее важная половина — встраивание этих инструментов в систему управления, чтобы результаты оценки реально использовались для принятия кадровых решений и планирования развития. Оценка ради оценки, результаты которой ложатся в стол и ни на что не влияют, дискредитирует саму идею. Поэтому необходима четкая связь между результатами оценки и карьерными решениями (продвижение, включение в резерв, направление на обучение), а также между оценкой и индивидуальными планами развития.

Важным направлением совершенствования оценки эффективности обучения становится использование цифровых платформ и больших данных. Современные образовательные платформы накапливают огромные массивы данных о том, как слушатели взаимодействуют с учебными материалами. Они фиксируют время на освоение каждого модуля, долю трудных заданий, пропущенные темы. Анализ этих данных позволяет в режиме реального времени отслеживать эффективность обучения и вносить коррективы. Сопоставление данных об обучении с данными о результативности деятельности (KPI) открывает возможности для выявления корреляций и построения прогностических моделей [139].

Особую сложность представляет оценка влияния обучения на качество публичных услуг и удовлетворенность граждан. Здесь необходимы регулярные социологические замеры, позволяющие отслеживать динамику восприятия работы конкретных органов власти и конкретных категорий служащих. Можно, например, сравнивать удовлетворенность граждан работой тех подразделений, где сотрудники прошли обучение по программам клиентоцентричности, с контрольными группами, где такого обучения не было. Хотя прямая причинно-следственная связь здесь не может быть доказана строго, накопление таких сравнений дает убедительную картину [96].

Индонезийские исследователи предлагают концепцию оценки модели Киркпатрика плюс возврат на инвестиции в обучение для повышения качества государственных услуг. В своей статье они подчеркивают, что идеальная деятельность государственных служащих, финансируемая из государственного бюджета, должна измеряться с точки зрения эффективности и результативности. Эффективность связана с достижением целей обучения, а результатив-

ность — с выгодой от понесенных затрат по отношению к полученным преимуществам. Модель оценки Киркпатрика плюс ROTI предлагает решение для всестороннего и точного измерения результатов обучения, особенно в условиях, когда правительство стремится сократить расходы государственного бюджета [178].

Возвращаясь к российским реалиям, следует отметить, что в последние годы наблюдается определенный прогресс в осмыслении и внедрении систем оценки эффективности обучения на государственной и муниципальной службе. Все больше регионов и ведомств начинают не просто собирать отзывы участников, но и отслеживать изменения в их работе после обучения, организовывать ассесмент-центры до и после программ, разрабатывать системы KPI, увязанные с обучением. Однако до системного, повсеместного внедрения таких подходов еще далеко.

Подводя итог, можно утверждать, что оценка эффективности обучения государственных и муниципальных служащих — это не дополнительная опция, а необходимый элемент управления качеством кадрового потенциала. Без нее невозможно понять, работают ли инвестиции в развитие, достигают ли образовательные программы своих целей, меняется ли реальное поведение служащих и качество предоставляемых ими услуг. Модель Киркпатрика (реакция — усвоение — поведение — результаты) с дополнениями Филлипса (ROI) и методологией ROE задает концептуальную рамку для выстраивания такой оценки. Современные методы — KPI, оценка 360 градусов, BARS, ассесмент-центры, цифровая аналитика — дают инструментарий для ее проведения. Задача кадровых служб и руководителей всех уровней — не просто формально отчитываться о количестве обученных, а выстраивать сквозную систему сбора и анализа данных, связывающую обучение с реальными изменениями на территории. Только тогда управленческий капитал действительно начнет работать на развитие регионов и территорий.

Следующий, восьмой шаг нашего исследования — переход от оценки эффективности обучения к формированию психологической устойчивости и гибких навыков служащих, без которых невозможна эффективная работа в современном турбулентном мире.

2.5 Интеграция экосистемы развития кадров

Любой системный анализ был бы неполным без рассмотрения того, как все эти элементы интегрируются в единое целое, как различные институты и акторы взаимодействуют друг с другом, создавая синергетический эффект. Это требует формирования целостной экосистемы развития кадров, объединяющей усилия государства, вузов, бизнеса и профессиональных сообществ. Именно такая экосистема способна обеспечить непрерывность, качество и актуальность подготовки служащих в интересах регионального и территориального развития [177].

Сам термин «экосистема» в контексте развития человеческого капитала предполагает отказ от линейных, иерархических моделей в пользу сетевых, самоорганизующихся и адаптивных структур. Экосистемный подход признает, что ни один институт в одиночку не способен обеспечить подготовку современного управленца. Государственные образовательные организации, даже такие мощные, как РАНХиГС с ее разветвленной региональной сетью, нуждаются в притоке практических знаний из реального сектора, в доступе к актуальным кейсам, в обратной связи от работодателей. Бизнес, обладающий передовыми управленческими технологиями и опытом работы в конкурентной среде, заинтересован в квалифицированных выпускниках и в понятных правилах взаимодействия с властью. Профессиональные сообщества выступают носителями экспертизы, площадками для горизонтального обучения и трансфера лучших практик. Сами служащие, наконец, становятся активными субъектами собственного развития, выстраивая индивидуальные образовательные траектории из ресурсов, предоставляемых экосистемой.

Зарубежный опыт убедительно демонстрирует потенциал такого межсекторного взаимодействия. В Южно-Африканской Республике, например, коллаборации и партнерства в подготовке государственных служащих рассматриваются как важнейшая стратегия повышения национальных квалификаций. Исследования подчеркивают различные роли и функции таких структур, как государственные агентства, академические институты, частный сектор и негосударственные образовательные провайдеры, деятельность которых регулируется законом. Академическое сообщество играет значимую

роль, сотрудничая с политиками для повышения квалификации государственных кадров. Однако в модели, принятой правительством ЮАР для подготовки государственных служащих, все еще существуют пробелы. Исследователи рекомендуют правительству через Национальную школу управления осуществлять мониторинг и оценку эффективности этих коллабораций и партнерств для обеспечения непрерывного совершенствования системы [180]. Этот вывод важен и для России, поскольку недостаточно просто создать экосистему, а необходимо выстраивать механизмы ее постоянной рефлексии и настройки.

Еще более интересный пример интеграции демонстрирует Камбоджа, где с 2019 по 2022 г. при поддержке Программы развития ООН функционировал политический и инновационный хаб для устойчивого развития. Этот хаб представлял собой уникальную форму публично-частно-академического партнерства для экспериментальной разработки и тестирования политик. Хаб объединил правительственные министерства, компании частного сектора и университеты для совместного проектирования и пилотирования политических решений. В отличие от традиционных государственно-частных партнерств, хаб усиливал свою работу научной экспертизой и исследованиями. Документы проекта показывают, что вовлечение академического сообщества повышает качество знаний, а применение современных исследований делает разработку политики более научно обоснованной и актуальной. Академики гарантируют, что решения опираются на надежные данные и анализ, снижая риски и улучшая результаты [181].

Ключевой урок камбоджийского опыта заключается в том, что инновационные хабы и намеренное экспериментирование в политике могут быть полезными с точки зрения создания решений в области устойчивого развития, которые адаптированы к конкретной местной среде. Объединяя государственные, частные и академические группы, хаб разрабатывал прикладные политики, основанные на данных и исследованиях. В этом случае хаб выигрывал от разнообразного спектра экспертизы, ресурсов и перспектив в каждом проекте. Такой опыт создания хабов, объединяющих власть, местные университеты и бизнес для разработки и тестирования решений конкретных проблем развития, является перспективным в России.

Концепция «обучающего партнерства», разрабатываемая британскими исследователями, предлагает другой взгляд на взаимодействие теории и практики. В отличие от традиционных моделей трансфера знаний, где исследователь выступает как внешний эксперт, поставляющий готовые решения, обучающее партнерство предполагает совместное исследование и взаимное обучение. Как отмечают Хесселгривс и коллеги, обучающее партнерство является связью между академическими исследователями, практиками и всеми, кто вовлечен в инновации в публичных сервисах.

Британский опыт выделяет два типа обучающих партнерств. Первым является консультационно-ориентированные партнерства, которые предоставляют организациям возможности для быстрых циклов обучения. Они обычно сфокусированы на потребностях клиента и индивидуальных контекстах через быструю рефлекссию. Вторым являются академически-ориентированные партнерства, которые поддерживают более длительные циклы обучения через обращение к созданию знаний в соответствующих областях. Они обычно выявляют закономерности и темы в более широкий академический дискурс на институциональном уровне в форме медленной рефлексии. Оба типа могут работать вместе с организациями, поддерживая и встраивая обучение так, чтобы оно стало частью политики и практики.

Одно из британских исследований описывает роль обучающего партнера в поддержке трех динамических способностей, необходимых для работы в сложных средах, а именно управленческой, координационной и способности к обучению. Обучающие партнеры помогали создавать «безопасное пространство» для рефлексии о вызовах практики, координировали кросс-организационное обучение через создание платформ и созыв групп, на основе методов обучающих кругов, сообществ практики и крупных обучающих событий. Они также помогали практикам осмысливать доказательства, опыт и соответствующие концепции и теории для пересмотра ментальных моделей и принятия более обоснованных решений.

Для российской системы развития государственных и муниципальных служащих внедрение подхода обучающих партнерств означало бы переход от модели, где вузы выступают исключительно поставщиками образовательных услуг по государственному зада-

нию, к модели, где они становятся подлинными партнерами органов власти в исследовании и решении реальных управленческих проблем. Это требует изменения культуры взаимодействия, готовности обеих сторон к диалогу, совместной рефлексии и признанию ценности разных типов знания — академического и практического [100].

Важнейшим элементом интеграции экосистемы выступают корпоративные университеты, создаваемые в крупных министерствах, ведомствах и регионах. Опыт Корпоративного университета Сбербанка, а затем и аналогичных структур в Правительстве Москвы, в ряде регионов (например, Корпоративный университет Правительства Нижегородской области) показывает, что такие институты способны выступать мостом между бизнес-подходами и государственной спецификой. Они привносят в подготовку государственных служащих современные методики обучения взрослых, ориентацию на практический результат, культуру постоянных улучшений. При этом они остаются глубоко погруженными в контекст конкретного органа власти или региона, что позволяет им быть более релевантными, чем внешние провайдеры [3].

Взаимодействие с бизнесом в рамках экосистемы может принимать различные формы. Это и привлечение бизнес-тренеров и практиков к проведению занятий, и организация стажировок служащих в успешных компаниях, и совместные исследовательские проекты, и участие бизнеса в разработке образовательных программ и оценке компетенций. Особенно важно такое взаимодействие для развития компетенций в сферах, где бизнес традиционно опережает государство, например, клиентоцентричность, управление на основе данных, проектное управление, цифровой маркетинг, управление изменениями.

Профессиональные сообщества играют особую роль в экосистеме, обеспечивая горизонтальное обучение и трансфер лучших практик. Всероссийская ассоциация развития местного самоуправления (ВАРМСУ), Ассоциация менеджеров России, отраслевые ассоциации (например, в сфере ЖКХ, градостроительства) создают площадки для неформального общения профессионалов, обмена опытом, выработки общих стандартов и подходов. Их роль особенно важна для муниципального уровня, где служащие часто работают в

изоляции и нуждаются в поддержке коллег из других территорий [152].

Независимые центры оценки и сертификации также становятся важными элементами экосистемы. Они обеспечивают объективную, независимую оценку компетенций служащих и кандидатов, что повышает доверие к кадровым решениям и стимулирует служащих к развитию. Такие центры могут создаваться на базе вузов, профессиональных сообществ или как самостоятельные структуры, аккредитованные государством [98].

Однако создание экосистемы сталкивается с рядом вызовов. Во-первых, наблюдается ведомственная и региональная разобщенность, когда каждое министерство, каждый регион часто создают свои собственные образовательные структуры, разрабатывают свои программы, накапливают свой опыт, который остается локальным достоянием. Отсутствие единых стандартов, слабая координация, конкуренция за ресурсы вместо кооперации препятствуют формированию целостной экосистемы. Преодоление этой разобщенности требует политической воли и организационных усилий на федеральном уровне.

Вторым вызовом является разрыв между академическим знанием и практикой управления. Университеты часто готовят выпускников, хорошо знающих теорию, но плохо ориентирующихся в реальных задачах государственного управления. Практики, в свою очередь, часто с недоверием относятся к академическим исследованиям, считая их оторванными от жизни. Преодоление этого разрыва требует развития прикладных исследований, включения практиков в образовательный процесс, создания механизмов для совместной рефлексии, подобных описанным выше обучающим партнерствам.

Третьим вызовом является дефицит горизонтальных связей и культуры обмена опытом. Несмотря на наличие конкурсных механизмов, тиражирование лучших практик остается скорее исключением, чем правилом. Часто успешный опыт одного региона или муниципалитета остается неизвестен другим, поэтому создание цифровых платформ для обмена практиками, поддержка профессиональных сообществ, развитие программ стажировок и обменов могут способствовать усилению горизонтальных связей.

Четвертый вызов связан с ограниченностью ресурсов, особенно на муниципальном уровне. У небольших муниципалитетов часто нет средств ни на качественное обучение своих служащих, ни на участие в конкурсах, ни на привлечение внешних экспертов. Экосистемный подход должен предусматривать механизмы выравнивания возможностей, чтобы служащие из небольших и бедных территорий также имели доступ к качественным ресурсам развития.

Пятый вызов — отсутствие единой цифровой платформы, объединяющей все элементы экосистемы. Сегодня существуют разрозненные ресурсы, например, портал «Госслужба» с вакансиями и резервом, различные образовательные платформы (например, платформа РАНХиГС), сайты конкурсов («Россия — страна возможностей»), базы лучших практик. Но они слабо интегрированы друг с другом. Служащий не может в едином окне увидеть все возможности для своего развития, построить индивидуальную траекторию, получить рекомендации, отследить прогресс. Создание такой интегрированной цифровой экосистемы — задача ближайшего будущего.

Для России движение к интегрированной экосистеме должно стать приоритетом государственной кадровой политики. Это предполагает несколько ключевых направлений. Первое — создание единой цифровой платформы управления талантами на государственной службе, объединяющей данные о вакансиях, кадровых резервах, образовательных программах, конкурсах, лучших практиках, с возможностью построения индивидуальных траекторий развития и автоматического подбора рекомендаций на основе профиля компетенций [11].

Второе — развитие сети региональных и отраслевых центров компетенций, которые станут «точками входа» в экосистему на местах, обеспечивая диагностику потребностей, координацию обучения, поддержку профессиональных сообществ, трансфер лучших практик. Такие центры могут создаваться на базе ведущих вузов, корпоративных университетов или специализированных организаций [86].

Третье — институционализация механизмов государственно-частного партнерства в сфере развития кадров. Необходимы правовые и финансовые механизмы, позволяющие бизнесу на равных участвовать в подготовке государственных служащих, привлекать

внебюджетные средства для образовательных программ, создавать совместные исследовательские и образовательные структуры [169].

Четвертое — поддержка профессиональных сообществ и горизонтальных сетей. Это может включать грантовую поддержку ассоциаций, создание онлайн-платформ для обмена опытом, организацию регулярных профессиональных мероприятий, стажировок и обменов между регионами и муниципалитетами [99].

Пятое — развитие культуры совместной рефлексии и обучающихся организаций в самих органах власти. Недостаточно создать внешнюю экосистему — важно, чтобы каждый орган власти сам становился обучающейся организацией, где и разбор полетов, обмен опытом, наставничество и постоянное совершенствование являются частью повседневной практики, а не разовыми мероприятиями [89].

Подводя итог, можно утверждать, что интеграция усилий государства, вузов, бизнеса и профессиональных сообществ в единую экосистему развития кадров — это не просто административное усовершенствование, а необходимое условие для формирования управленческого капитала, способного отвечать на сложные вызовы регионального и территориального развития. Ни один институт в одиночку не обладает всеми необходимыми ресурсами и компетенциями. Только в синергии, только через партнерство, только в постоянном диалоге и совместной рефлексии можно создать систему, которая будет готовить служащих, способных превращать регионы и территории в пространства роста качества жизни и человеческого потенциала.

2.6 Формирование экосистемы непрерывного обучения для служащих

Современный мир все чаще описывается через аббревиатуру VUCA, объединяющую четыре характеристики: volatility (непостоянство), uncertainty (неопределенность), complexity (сложность) и ambiguity (неоднозначность). Для государственного и муниципального управления эти характеристики означают, что привычные модели, основанные на стабильности, предсказуемости и повторяемости ситуаций, перестают работать. Решения, эффективные вчера,

могут приводить к провалам сегодня. Проблемы, с которыми сталкиваются служащие, не имеют готовых решений в инструкциях и регламентах. Будущее перестает быть простым продолжением настоящего, и к нему уже нельзя относиться как к таковому [94].

Осознание того, что мир таков, какой он есть, дает прежде всего понимание, какие компетенции нужно развивать и чему учиться, чтобы уметь ориентироваться в окружающей реальности, адаптироваться к ней и эффективно работать. Исследователи подчеркивают, что в VUCA-контексте необходима фундаментальная трансформация развития компетенций для создания «умного государственного служащего» и «умного управления». Первый шаг этой трансформации — определение компетенций, необходимых для ответа на возникающие вызовы [134].

Ключевой вывод современных исследований состоит в том, что новому цифровому миру нужны цифровые навыки и более широкий спектр компетенций. Эксперты называют в числе важнейших навыков будущего критическое и креативное мышление, эмоциональный интеллект и саморегуляцию, стрессоустойчивость и гибкость, умение работать в команде, эффективно коммуницировать и взаимодействовать с людьми, умение принимать решения в условиях неопределенности, способность к саморазвитию.

Однако простого перечня компетенций недостаточно. Принципиально меняются сами способы их формирования. Исследователи фиксируют необходимость изменения методов развития компетенций от аналоговых к цифровым, от педагогики к самоопределяемому обучению, от тренингов к непрерывному обучению. Это означает переход от парадигмы «обучения по расписанию» к парадигме «обучения по потребности», где служащий сам становится активным субъектом собственного развития, выстраивая индивидуальную траекторию из доступных ресурсов.

Прогнозы свидетельствуют о масштабности предстоящих изменений, когда к 2030 г. у 14% сотрудников организаций в мире может возникнуть необходимость в смене области профессиональной деятельности и приобретении новых компетенций. Проблема дефицита компетенций затронет всех — работодателей, учащихся, целые семьи. Для государственной службы, где стабильность традиционно считалась ценностью, этот вызов стоит особенно остро. Служащие,

десятилетиями работавшие в относительно предсказуемой среде, должны быть готовы к многократной перестройке собственного компетентностного профиля на протяжении карьеры.

Ответом на этот вызов становится формирование экосистемы непрерывного обучения. Современные исследователи подчеркивают, что система профессионального развития приобретает характер экосистемы, в которую вовлечены органы власти, государственные организации и образовательные учреждения, профессиональные сообщества, некоммерческие, консалтинговые, исследовательские организации, бизнес-структуры, граждане, международные институты. Такая экосистема принципиально отличается от традиционной модели «заказчик — исполнитель», т.к. является сетевой, самоорганизующейся, адаптивной и предполагает множественные обратные связи между всеми участниками [51].

Ключевые принципы экосистемы непрерывного обучения включают несколько фундаментальных положений. Первое — доступность, при которой образовательные ресурсы должны быть доступны служащему в любое время, в любом месте, с любого устройства. Второе — персонализация, когда система должна уметь диагностировать индивидуальные дефициты компетенций и предлагать релевантные траектории развития. Третье — модульность и микрообучение, при которых длительные программы уступают место коротким, на 10–15 минут, обучающим сессиям, которые можно осваивать между рабочими задачами. Четвертое — интеграция формального и неформального обучения, когда ценность признается за программами с выдачей дипломов и за участием в конкурсах, проектной работе, наставничестве, самообразовании. Пятое — признание результатов обучения через систему микро-креденшлов и накопительных сертификаций, которые можно собирать как конструктор для подтверждения квалификации [136].

Технологической основой такой экосистемы выступают цифровые платформы, способные аккумулировать информацию об образовательных ресурсах, диагностировать потребности, рекомендовать траектории, отслеживать прогресс и подтверждать результаты. В идеале должна быть создана единая цифровая среда управления талантами на государственной службе, объединяющая данные о вакансиях, кадровых резервах, образовательных программах, кон-

курсах, лучших практиках, с возможностью построения индивидуальных траекторий развития и автоматического подбора рекомендаций на основе профиля компетенций. Такая платформа должна быть интегрирована с реальной кадровой работой, когда результаты обучения должны влиять на карьерные решения, участие в развитии — учитываться при аттестации и формировании резерва.

Важнейшим компонентом экосистемы становится эвтагогика — наука о самоопределяемом обучении [137]. В отличие от педагогики (обучение детей) и андрагогики (обучение взрослых), эвтагогика исходит из того, что обучающийся сам определяет, чему, как и когда ему учиться, а роль образовательных институтов сводится к созданию условий и предоставлению ресурсов. Для государственной службы, где традиционно сильна иерархия и привычка к «спущенным» программам повышения квалификации, такой подход требует серьезной культурной трансформации. Необходимо формировать у служащих внутреннюю мотивацию к постоянному развитию, способность самостоятельно диагностировать свои дефициты и находить способы их восполнения.

В ответ на вызовы пандемии многие учебные центры оперативно перешли к удаленным форматам обучения, разработали программы микрообучения, которые позволяют учиться в любом месте в любое время короткими сессиями по 10–15 минут, запустили тренинги по управлению личной работоспособностью, эмоциональному интеллекту с использованием технологий виртуальной реальности, управлению удаленными командами [60]. Эти программы ориентированы не на передачу знаний, а на формирование конкретных работающих инструментов, которые служащий может немедленно применить в своей деятельности.

Например, программа «Управление личной работоспособностью» учит слушателей техникам, помогающим поддерживать хорошую эмоциональную, интеллектуальную и физическую форму на длинных рабочих дистанциях. Участники изучают компоненты личной эффективности, получают инструменты управления запасом энергии, времени и внимания. Программа «Как использовать ресурсы мозга для повышения эффективности в работе и жизни» помогает понять механизмы работы мозга, освоить техники принятия решений, эффективного обучения, запоминания, управления эмоция-

ми и стрессом. Программа развития эмоционального интеллекта включает отработку навыков в виртуальной реальности с помощью интерактивного видео в режиме 360 градусов. Программа «Управление эффективностью сотрудников в период изменений» обучает руководителей управлению переменами, техникам влияния на сотрудников в ситуациях организационных изменений, способам донесения ценности и важности предстоящих перемен, преодоления сопротивления. В условиях VUCA-мира, где изменения становятся перманентными, такие навыки критически важны для руководителей любого уровня.

Особого внимания заслуживает проблема оценки универсальных компетенций в системе непрерывного обучения. Исследователи отмечают, что в вузовском обучении до сих пор основной упор делается на приобретении не столько универсальных навыков, сколько на приобретении контекстных навыков, обусловленных так называемыми явными знаниями. Очевидна необходимость внедрения в процесс как вузовского, так и корпоративного обучения новых подходов и методов оценки универсальных компетенций будущих управленцев. Опыт всероссийской олимпиады «Я — профессионал» показывает, что оценка универсальных компетенций возможна и эффективна, если она встроена в решение практических задач и моделирование реальных управленческих ситуаций [56].

Экосистема непрерывного обучения предполагает также пересмотр роли преподавателей и наставников. Из трансляторов знаний они превращаются в фасилитаторов, тьюторов, коучей, помогающих слушателям выстраивать индивидуальные траектории, осмысливать опыт, находить ресурсы. Это требует изменения подходов к подготовке самих преподавателей, формирования у них компетенций в области андрагогики и хеутагогики, цифровой грамотности, психологической поддержки.

Важнейшим условием формирования экосистемы непрерывного обучения становится изменение организационной культуры самих органов власти. Организация должна стать «обучающейся» — такой, где разбор полетов, обмен опытом, рефлексия, экспериментирование являются частью повседневной практики, а не разовыми мероприятиями. Руководители всех уровней должны демонстрировать собственную приверженность обучению, поощрять развитие

подчиненных, создавать безопасную среду, где ошибки воспринимаются как источник обучения, а не как повод для наказания. Без такой культурной трансформации любые технологические и методические инновации останутся внешними, не интегрированными в реальную ткань управления [1].

Подводя итог, можно утверждать, что формирование экосистемы непрерывного обучения для государственных и муниципальных служащих — это не просто очередное усовершенствование системы повышения квалификации, а фундаментальный ответ на вызовы VUCA-мира. В мире, где знания устаревают быстрее, чем дипломы, где вчерашние решения ведут к сегодняшним провалам, где будущее принципиально непредсказуемо, единственным устойчивым конкурентным преимуществом становится способность к непрерывному обучению и быстрой адаптации.

Для отдельного служащего это означает принятие философии непрерывного образования как личной ценности, готовность постоянно учиться, переучиваться, осваивать новые роли и компетенции, выходить из зоны комфорта. Для руководителя — создание условий, в которых развитие становится естественной частью работы, поддержка инициативы, поощрение экспериментов, формирование культуры обучения. Для системы управления в целом — создание экосистемы, объединяющей все доступные ресурсы развития в единое, доступное, персонализированное пространство возможностей [31].

Управление капиталом знаний становится такой же важной функцией государства, как управление финансами или имуществом. Инвестиции в развитие служащих должны рассматриваться не как затраты, а как стратегические вложения в качество управления, в конкурентоспособность территорий, в доверие граждан. И отдача от этих инвестиций измеряется не количеством обученных и не часами тренингов, а реальными изменениями качества жизни людей, устойчивым развитием регионов и муниципалитетов, способностью государства отвечать на вызовы времени.

Рассмотренные в монографии темы — от исторической эволюции системы до современных технологий, от компетентностной модели до институтов наставничества, от оценки эффективности до психологической устойчивости, от интеграции экосистемы до пово-

рота на Восток — все они работают на одну главную цель формирования управленческого капитала, способного обеспечить развитие регионов и территорий в XXI веке. И культура непрерывного обучения становится тем фундаментом, на котором только и может быть построена такая система.

2.7 Управление знаниями и трансфер лучших практик между регионами и муниципалитетами

В условиях огромной территории России, регионального и муниципального разнообразия, ограниченности ресурсов и необходимости быстрого реагирования на вызовы управление знаниями и трансфер лучших практик между регионами и муниципалитетами приобретают критическое значение. Каждый регион, каждый муниципалитет сталкивается с типовыми проблемами, например, привлечением инвестиций, повышением качества государственных услуг, цифровой трансформацией, развитием социальной инфраструктуры. Но решения этих проблем часто находятся локально, оставаясь достоянием одного субъекта или даже одного города. Задача системы управления знаниями — превратить уникальный опыт, наработанный в одном месте, в общее достояние, доступное для тиражирования и адаптации в других территориях [167]. Эта тема посвящена анализу механизмов выявления, систематизации и трансфера успешного управленческого опыта, барьеров, препятствующих этому процессу, и перспективных направлений развития горизонтального обучения в публичном секторе.

Управление знаниями как концепция пришла из бизнес-среды, где накопление и использование интеллектуального капитала давно признано ключевым фактором конкурентоспособности [90]. Однако в последние десятилетия эта концепция активно адаптируется к специфике публичного сектора, где знания также являются критически важным специфическим ресурсом.

Исследователи, изучавшие внедрение управления знаниями в местных органах власти, выделяют несколько ключевых факторов, определяющих успех этой деятельности. Как показывают исследования, критически важными для стратегического управления знаниями в местном самоуправлении являются четыре фактора. Во-

первых, управление знаниями должно быть встроено в стратегию города или региона. Во-вторых, оно должно быть тщательно интегрировано в общую систему управления, а не существовать как отдельная, изолированная инициатива. В-третьих, необходимы четкие процессы и распределение ответственности за сбор, обработку и распространение данных. В-четвертых, качество данных должно подтверждаться достоверной информацией для принятия управленческих решений. Особо подчеркивается также роль управленческой культуры и постоянного диалога о результатах деятельности.

Для государственных и муниципальных служащих управление знаниями является целостной системой, которая включает ряд структурных элементов [117]:

- выявление и извлечение неявного знания из опыта практиков;
- документирование и формализация этого знания в виде, пригодном для передачи;
- распространение знания через различные каналы и платформы;
- применение знания в новых контекстах с необходимой адаптацией;
- обратная связь и постоянное обновление знаний на основе нового опыта.

В России ключевым инструментом системного управления знаниями и трансфера лучших практик между регионами и муниципалитетами стала платформа «Смартека», созданная Агентством стратегических инициатив (АСИ) в 2019 г. За прошедшие годы «Смартека» превратилась из экспериментального проекта в полноценную экосистему обмена управленческим опытом, объединяющую тысячи участников из всех регионов страны¹.

По данным на конец 2024 г., объем практик на «Смартеке» достиг тысячи изложенных идей. Это означает, что платформа прошла путь от накопления контента до активного его использования — когда практики не просто выложены, а реально применяются в новых регионах. Минэкономразвития России совместно с АСИ при

¹ «Смартека» — платформа АСИ, объединяющая регионы // Бюджет. 2023. № 5. С. 78–79.

участии федеральных органов исполнительной власти и комиссий Госсовета России в конце 2024 г. рекомендовали к массовому тиражированию в регионах управленческих практик, размещенных на платформе.

Ключевое преимущество готовых практик заключается в том, что в их описаниях присутствует последовательность действий, четкий алгоритм того, как их можно воспроизвести. Благодаря этому не нужно дополнительно вкладывать денежные средства в разработки моделей, тестирование новых подходов, привлекать сторонних экспертов, производить дополнительные расчеты, тратить время и человеческие ресурсы. Готовые практики с подтвержденными социально-экономическими эффектами дают возможность внедрять наиболее результативные решения задач государственного управления, что позволяет ускорять модернизацию экономик и улучшать качество жизни граждан [116].

Успешный трансфер управленческих практик требует платформенного решения и целой инфраструктуры, включающей методологию, экспертизу и организационную поддержку. Ключевыми элементами этой инфраструктуры выступают:

- региональные координаторы. Это специалисты региональных органов власти, которые организуют работу межведомственной комиссии на платформе «Смартека», анализируют поток практик и тиражирований от региона. Роль координаторов критически важна, поскольку они выступают связующим звеном между федеральной платформой и региональной повесткой, помогают выявлять лучшие локальные практики и продвигать их для тиражирования, а также организуют внедрение практик из других регионов с учетом местной специфики;

- экспертный пул. Для оценки качества и тиражируемости практик привлекаются эксперты из различных сфер. «Смартека» — это отличный инструмент для систематизации и продвижения, поскольку можно использовать готовую ссылку проекта на платформе, где его уже оценили и внедрили в нескольких регионах;

- наставничество между регионами. Одна из ключевых инноваций «Смартеки» — механизм наставничества, когда автор успешно реализованной практики помогает ее внедрению в другом регионе. Авторы реализованных проектов с доказанной эффективностью

могут выложить практику на платформе и дождаться оценки экспертов. После этого практика становится доступной для тиражирования, когда представители субъектов могут выбрать ее на «Смартеке» и получить наставника в виде автора проекта. Этот механизм позволяет передавать явное знание (документацию, алгоритмы), неявное знание, включая опыт, интуицию, понимание подводных камней, которые не описаны в инструкциях.

Например, Московская область поделилась опытом поддержки предпринимателей с использованием объектов нестационарной и мобильной торговли. Белгородская область представила на платформе 18 практик в самых различных направлениях сельскохозяйственной сферы и обращения граждан. Нижегородская область также активно участвует в формировании базы лучших управленческих практик.

Несмотря на наличие успешных примеров и развитой инфраструктуры, трансфер лучших практик между регионами и муниципалитетами сталкивается с рядом системных барьеров:

- ведомственная и региональная замкнутость. Каждый регион и каждое ведомство часто считают свою ситуацию уникальной, а опыт соседей неприменимым. Это приводит к тому, что успешные решения годами остаются локальным достоянием. Преодоление этого барьера требует, во-первых, смены менталитета и признания того, что типовые проблемы имеют типовые решения, которые нужно лишь адаптировать. Во-вторых, необходимы институциональные стимулы для обмена опытом, например, включение показателей тиражирования практик в КРІ региональных команд, публичное признание регионов-доноров и регионов-реципиентов;

- дефицит доверия. Региональные и муниципальные команды часто скептически относятся к опыту других, сомневаясь, что «у них получится, а у нас нет». Преодоление этого барьера требует развития института наставничества, когда автор практики лично помогает ее внедрению в новом регионе, отвечает на вопросы, помогает адаптировать решение к местным условиям. Именно такой механизм заложен в «Смартеке», и его развитие — приоритетное направление;

- отсутствие мотивации делиться опытом. Почему регион должен тратить время и ресурсы на документирование и распро-

странение своего опыта, если это не приносит ему прямой выгоды?
Ответ — в системе стимулов;

- разрыв между федеральными стандартами и местной спецификой. Федеральные требования и методические рекомендации часто носят общий характер и не учитывают разнообразие местных условий. Практика, успешно работающая в крупном городе, может оказаться неприменимой в сельском муниципалитете. Преодоление этого барьера требует развития методологии адаптации практик — четкого понимания того, какие элементы практики являются универсальными, а какие требуют кастомизации под местные условия;

- недостаток ресурсов на внедрение. Даже если практика признана успешной и ее описание доступно, у муниципалитета может не быть средств на ее внедрение. Это особенно актуально для малых и бедных территорий. Решение заключается в интеграции механизмов трансфера практик с механизмами финансовой поддержки. Так, гранты на внедрение тиражируемых практик, субсидирование стажировок, софинансирование проектов из региональных и федеральных бюджетов способны стимулировать территориальное развитие.

Следующим этапом развития управления знаниями в публичном секторе является переход от разовых тиражирований отдельных практик к формированию системных решений, встроенных в механизмы государственного управления [107]. Перспективные направления включают:

- интеграцию с национальными проектами. Это означает, что успешный региональный опыт может быть частью федеральной повестки, получая ресурсную поддержку и обязательство к тиражированию;

- создание отраслевых баз знаний. Вместо универсальной платформы, где собраны практики на все случаи жизни, необходимо развитие отраслевых и тематических сообществ, где эксперты одной сферы (здравоохранение, образование, ЖКХ, инвестиции) могут обмениваться опытом более предметно. Такие сообщества уже формируются вокруг «Смартеки», а их развитие следует поддерживать;

- развитие методик адаптации практик, что требует развития методологии анализа контекста, оценки готовности к внедрению, планирования адаптации;

- обучение региональных координаторов и наставников. Региональные координаторы должны владеть методами выявления, документирования и продвижения практик. Наставники должны владеть методами передачи опыта и поддержки внедрения. Поэтому создание системы подготовки и сертификации для этих ролей является приоритетным направлением развития экосистемы.

Управление знаниями и трансфер лучших практик между регионами и муниципалитетами — это вопрос эффективности всей системы государственного управления. В условиях ограниченных ресурсов каждый регион и каждый муниципалитет должен изучать опыт других и транслировать свои успешные практики на федеральном уровне [113].

Созданная в России инфраструктура в виде платформы «Смарт-ка», института региональных координаторов, механизмы наставничества, связи с национальными проектами создают прочную основу для системного трансфера знаний. Однако ее потенциал раскрывается лишь тогда, когда за технологическими решениями стоит культура сотрудничества, открытости и непрерывного обучения.

Для отдельного служащего это означает готовность отдавать свои знания и учиться у коллег из других регионов. Для руководителя — создание условий, в которых обмен опытом поощряется и ценится. Для региона в целом — стратегическое отношение к управлению знаниями как к ресурсу развития, не менее важному, чем финансовые или материальные активы.

Опыт последних лет показывает, что наиболее успешные регионы и муниципалитеты — это не те, у кого больше ресурсов, а те, кто эффективнее учится, адаптирует и внедряет лучшие практики. Инвестиции в управление знаниями — это инвестиции в качество управления, в конкурентоспособность территорий, в способность быстро и эффективно решать проблемы граждан. И в мире, где скорость изменений постоянно растет, способность учиться у других становится не просто преимуществом, а условием выживания и развития.

2.8 Современные механизмы профессионального развития государственных и муниципальных служащих в Республике Бурятия

В Республике Бурятия система подготовки профессионального развития государственных и муниципальных служащих имеет разрозненный характер. Вузы республики, а также частные образовательные организации участвуют в торгах или заключают прямые договоры с органами власти о реализации программ ДПО. Следует отметить, что на этапе становления системы дополнительного образования республики превалировал тематический подход, программа курсов строилась относително и чаще всего состояла из лекционных и практических занятий.

Всего в Республике Бурятия 28 исполнительных органов государственной власти, в том числе 14 министерств, 5 агентств, 3 службы, 4 управления, Полномочного представительства РБ при Президенте Российской Федерации и Администрации Главы Республики Бурятия и Правительства Республики Бурятия. В органах исполнительной власти республики за реализацию кадровой политики отвечают кадровые службы ведомств. Комитет государственной службы и кадровой политики Администрации Главы Республики Бурятия и Правительства Республики Бурятия является основным координатором и обеспечивает взаимодействие органов государственной власти Республики Бурятия, образовательных учреждений, иных организаций по формированию, размещению и исполнению государственного республиканского заказа на переподготовку и повышение квалификации государственных гражданских служащих Республики Бурятия.

По данным Комитета государственной службы и кадровой политики фактическая численность государственных гражданских служащих в исполнительных органах Республики Бурятия составляет 1363 человека.

По информации об организации государственными органами Республики Бурятия мероприятий по профессиональному развитию государственных гражданских служащих в 2025 г. обучение по дополнительным профессиональным программам прошли 665 государственных гражданских служащих посредством государственного

заказа, 27 государственных гражданских служащих за счет средств государственных органов¹.

Таблица 1

Численность госслужащих исполнительных органов
Республики Бурятия на 1 января 2026 г.²

Численность в соответствии со штатным расписанием			Фактическая численность на 1 января 2026 г.		
Всего	Из них ГГС	Гос. доли	Всего	Из них ГГС	Гос. доли
2 209	1 485	25	1 992	1 363	23

Таблица 2

Количество служащих РБ, прошедших обучение по программам профессиональной переподготовки в 2024–2025 гг., чел.³

	2024		2025	
	План.	Факт.	План.	Факт.
В рамках государственного заказа	8	14	9	19
За счет средств государственных органов	1	1	1	1
Всего	9	15	10	20

¹ Профессиональное развитие государственных гражданских служащих Республики Бурятия // Республика Бурятия: офиц. портал. URL: <https://egov-buryatia.ru/authorities/government/gosudarstvennaya-grazhdanskaya-sluzhba/professionalnoe-razvitie-gosudarstvennykh-grazhdanskikh-sluzhashchikh-respubliki-buryatiya/> (дата обращения: 14.03.2026).

² Анализ кадрового состава органов исполнительной власти РБ. // Республика Бурятия: офиц. портал. URL: <https://egov-buryatia.ru/authorities/government/gosudarstvennaya-grazhdanskaya-sluzhba/analiz-kadrovogo-sostava-organov-ispolnitelnoy-vlasti-rb/> (дата обращения: 14.03.2026).

³ Там же.

Таблица 3

Количество служащих РБ, прошедших обучение по программам повышения квалификации в 2024–2025 гг., чел)¹

	2024		2025	
	План.	Факт.	План.	Факт.
В рамках государственного заказа	293	651	300	607
За счет средств государственных органов	15	26	35	45
Всего	308	677	335	652

Как видно из данных таблиц 2 и 3, ежегодно из запланированного количества слушателей фактически обучается большее количество лиц.

Таблица 4

Основные направления профессионального развития служащих Республики Бурятия в 2025 г.

№ п/п	Направления профессионального развития служащих РБ	Кол-во служащих, прошедших обучение (чел.)
1	Стратегическое планирование, программное и проектное управление	1
2	Развитие нормотворческой деятельности в органах власти	7
3	Повышение эффективности бюджетного процесса	93
4	Развитие потенциала государственных гражданских служащих	45
5	Развитие кадровых технологий на государственной гражданской службе	11

¹ Анализ кадрового состава органов исполнительной власти РБ. // Республика Бурятия: офиц. портал. URL: <https://egov-buryatia.ru/authorities/government/gosudarstvennaya-grazhdanskaya-sluzhba/analiz-kadrovogo-sostava-organov-ispolnitelnoy-vlasti-rb/> (дата обращения: 14.03.2026).

6	Делопроизводство и архивное дело	5
7	Подходы в работе контрольно-надзорных органов в эпоху цифровой экономики	11
8	Реализация национальной политики	5
9	Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы	10
10	Противодействие коррупции	234
11	Обеспечение обороны и безопасности Российской Федерации	60
12	Государственная политика по сохранению и укреплению российских традиционных духовно-нравственных ценностей	14
13	Международная интеграция и экономическое сотрудничество	-
14	Иные направления по областям профессиональной деятельности	64
15	Иные направления профессионального развития	112
	ВСЕГО	672

Из рекомендованных направлений профессионального развития Минтруда РФ наиболее востребованными программами являются: «Противодействие коррупции» (234), «Повышение эффективности бюджетного процесса» — 93, «Обеспечение обороны и безопасности Российской Федерации» — 60.

Обучение служащих Республики Бурятия в 2025 г. осуществлялось: в федеральных государственных образовательных организациях высшего образования — 16 %; в федеральных государственных образовательных организациях дополнительного образования — 3%; в государственных образовательных организациях дополнительного образования субъектов Российской Федерации — 3 %; в муниципальных образовательных организациях — 3%; в частных образовательных организациях — 76 %.

Широкое использование частных образовательных организаций указывает на активное привлечение внешних компетенций и рыночных механизмов в систему государственной службы.

Помимо традиционного обучения по ДПО активно использовались гибкие и экономичные формы: семинары, круглые столы, кон-

ференции. В этих мероприятиях (круглые столы, семинары, конференции) по профессиональному развитию, организованных в Республике Бурятия на безвозмездной основе, приняли участие 983 государственных гражданских служащих. В семинарах приняли участие 650 служащих, служебных стажировках — 2, конференциях — 10, круглых столах — 68, самостоятельно изучали образовательные материалы 253 человека.

В ходе анализа профессионального развития госслужащих установлено, что 253 сотрудника проявили инициативу в самостоятельном освоении образовательных ресурсов. Обучение осуществлялось на платформе <https://gossluzhba.gov.ru/>, а также в других информационных системах. Это свидетельствует о востребованности и активном использовании цифровых образовательных платформ для самообразования.

Рассмотрим профессиональное развитие муниципальных служащих Республики Бурятия на материалах Комитета территориального развития Администрации Главы Республики Бурятия и Правительства Республики Бурятия. К задачам Комитета территориального развития относятся вопросы разработки и координации работы по реализации программ развития муниципальной службы, участие в подготовке и реализации мероприятий, направленных на повышение квалификации муниципальных служащих.

Всего в Республике Бурятия на 1 января 2026 г. 277 муниципальных образований, из них 19 — муниципальных районов, 2 муниципальных округ, 2 городских округа, 14 городских поселений, 240 сельских поселений. Работают в органах местного самоуправления 2270 служащих.

Социально-демографический статус муниципальных служащих Республики Бурятия представлен в таблице 5.

По образовательному уровню более 83,9% (1906) человек имеют высшее образование, 71,8% (396) служащих с высшим образованием работают на селе, 48,6% (36) в городских поселениях. В таблице 6 представлены данные по обучению муниципальных служащих Бурятии по программам ДПО за 2022–2024 гг.

Таблица 5

**Социально-демографический статус муниципальных служащих
Республики Бурятия по состоянию на 1 января 2025 г.**

№	Показатель	Всего (суммарно по всем муници- пальным образова- ниям)	Муници- пальные районы	Город- ские посе- ления	Сель- ские посе- ления	Город- ские округа	В т. ч. столи- цы и админи- стративные центры субъ- ектов Россий- ской Федера- ции
1	Муници- пальные служащие:		926	74	554	716	669
1.1	По полу:	2270	926	74	554	716	669
1.1. 1	мужчины	462	230	10	61	161	155
1.1. 2	женщины	1808	696	64	493	555	514
1.2	По возрас- ту:	2270	926	74	554	716	669
1.2. 1	от 18 до 35 лет	542	214	16	120	192	186
1.2. 2	от 36 до 65 лет	1704	708	58	431	507	466
1.2. 3	старше 65 лет	24	4	0	3	17	17
1.3	С высшим образова- нием	1906	758	36	396	716	669

Таблица 6

Численность муниципальных служащих РБ,
прошедших программы ДПО за 2022–2024 гг.

№	Показатель	2022	2023	2024
1	Кол-во муниципальных служащих, прошедших курсы профессиональной переподготовки Из них	133	26	110
1.1	служащих администраций районов	130	23	107
1.2	служащих сельских поселений	3	3	3
2	Кол-во муниципальных служащих, прошедших курсы повышения квалификации. Из них	323	230	508
2.1	служащих администраций районов	307	209	409
2.2	служащих сельских поселений	16	21	99
3	Кол-во муниципальных служащих, прошедших программы ДПО в целом*	456	256	618

Одно и то же лицо может пройти программы и КПП и КПК.

Программы повышения квалификации стабильно пользуются большим спросом, чем программы профессиональной переподготовки. В 2024 г. соотношение составило 508 против 110 человек. Это подтверждает предположение о том, что муниципальные служащие отдают предпочтение оперативному обновлению знаний. Однако для решения стратегических задач (цифровизация, проектное управление, территориальное развитие) может потребоваться более глубокое обучение.

Количество муниципальных служащих сельских поселений, обучившихся по программам повышения квалификации, выросло более чем в 6 раз по сравнению с 2022 г. Это связано с реализацией региональных программ поддержки сельских территорий, усилением внимания к подготовке местных кадров и улучшением доступа к образовательным ресурсам. В то же время участие в программах

переподготовки в сельской местности остается на минимальном уровне (3 чел. в год), что указывает на возможные сохраняющиеся барьеры для длительного обучения — нехватка времени, финансовые ограничения, отсутствие мотивации.

Таблица 7

Тематика курсов ДПО, пройденных муниципальными служащими
РБ за 2022–2024 гг.

№	Наименование курса	Кол-во прошедших программы ДПО по годам, чел.		
		2024 г.	2023 г.	2022 г.
1	Курсы профессиональной переподготовки	94	48	74
1.1	ГМУ	20	5	54
1.2	Другое	74	43	20
2	Курсы повышения квалификации:	531	204	316
2.1	по антикоррупционной теме	105	38	95
2.2	по охране труда	56	32	70
2.3	по гос. закупкам	69	8	22
2.4	по информационной безопасности	18	10	5
2.5	другое	283	116	124
3	Общее кол-во муниципальных служащих, обучившихся программам ДПО	625	252	390

Итоговые значения могут превышать сумму строк в связи с возможностью прохождения одним служащим нескольких программ. В дальнейшем, при наличии доступа к персонализированным данным, целесообразно рассчитать коэффициент повторного охвата.

Анализ тематической структуры обучения позволяет выявить изменение запросов муниципальных служащих (табл. 7). Во-

первых, наблюдается рост интереса к прикладным, практическим компетенциям. Число сотрудников, прошедших обучение по государственным закупкам, выросло в 3 раза к 2024 г., что отражает актуальность данной сферы в условиях ужесточения регулирования и повышения требований к прозрачности расходования бюджетных средств. Аналогичная динамика зафиксирована по направлению информационной безопасности, что соответствует тренду цифровизации и росту киберугроз.

Во-вторых, стабильно востребованными остаются темы антикоррупционной направленности и охраны труда. Это свидетельствует о том, что данные направления воспринимаются как базовые, обязательные для всех категорий служащих и их актуальность не снижается со временем. Регулярное обновление знаний в этих сферах является необходимым условием соблюдения законодательства и минимизации правовых рисков.

В-третьих, почти половина всех курсов повышения квалификации попадает в категорию «другое». Это указывает на высокое тематическое разнообразие. С одной стороны, это можно считать позитивным сигналом гибкости системы ДПО и ее способности реагировать на специфические потребности. С другой стороны, такая фрагментация затрудняет системный учет, оценку эффективности и тиражирование лучших практик. Для повышения управляемости образовательными процессами целесообразно разработать единую классификацию тематических направлений и внедрить механизмы мониторинга востребованности курсов.

Анализ программ профессионального развития подтверждает ориентацию системы ДПО на решение актуальных задач территориального развития. Три наиболее популярных курса: «Планирование устойчивого развития МО» (14 чел.), «Комплексное развитие сельских территорий» и «Управление развитием сельских территорий» (по 12 чел.) — напрямую связаны с приоритетом развития муниципальных образований. Это может свидетельствовать о том, что образовательные программы не существуют в отрыве от практики, а целенаправленно формируют компетенции, необходимые для реализации конкретных управленческих задач в муниципальных образованиях.

Таблица 8

Наименования курсов профессиональной переподготовки, пройденных муниципальных служащими и лицами, замещающими выборные муниципальные должности, за 2024 г.

№	Наименование курса	Кол-во чел.
1	Кадровое делопроизводство	5
2	Комплексное развитие сельских территорий	12
3	Контрактная система в сфере закупок	4
4	Муниципальная экономика	2
5	Планирование устойчивого развития МО	14
6	Региональное и муниципальное управление	4
7	Специалист в области охраны труда	1
8	Специалист по гражданской обороне и защите в чрезвычайных ситуациях	2
9	Управление развитием сельских территорий	12
	Всего	56

Второй аспект — это наличие узкоспециализированных направлений, таких как «Специалист в области охраны труда» или «Специалист по гражданской обороне и защите в чрезвычайных ситуациях». Несмотря на низкий охват (1–2 чел.), данные программы выполняют особо важную функцию обеспечения безопасности и соблюдения нормативных требований. Их наличие в портфеле профессионального развития свидетельствует о всеобъемлющем подходе к кадровому обеспечению всех направлений деятельности муниципальных образований.

В представленных данных отсутствует разделение на муниципальных служащих и лиц, замещающих выборные должности. Поскольку данные категории имеют различные функциональные обязанности и образовательные потребности, для повышения точности анализа целесообразно в дальнейшем вести отдельный учет и оценивать эффективность обучения в зависимости должностной специфики.

По программам повышения квалификации в 2024 г. (405 человек, 60 различных тем) наблюдается высокая тематическая дифференциация. Лидируют курсы по развитию управленческих компе-

тенций (47 чел.), обобщению лучших муниципальных практик (39 чел.), бухгалтерской и налоговой отчетности (38 чел.). Значительный охват имеют программы по цифровому государственному и муниципальному управлению (29 чел.) и подготовке руководителей к пожароопасному сезону (24 чел.). При этом более 30 курсов прошли от 1 до 3 человек — это свидетельствует о формировании индивидуальных образовательных запросов и обеспечение конкретных потребностей органов местного самоуправления.

Анализ профессионального развития муниципальных служащих выявил положительную динамику охвата обучением после спада 2023 г.: в 2024 г. программы ДПО прошли 618 муниципальных служащих, что превысило показатели 2022 г. Содержательная направленность обучения варьируется от универсальных тем к практико-ориентированным компетенциям: наиболее востребованными стали курсы по госзакупкам, информационной безопасности, противодействию коррупции и развитию сельских территорий. При этом сохраняется приоритет краткосрочных программ повышения квалификации (77,6 % обучающихся) над профессиональной переподготовкой, что отражает потребность в оперативном обновлении знаний без длительного отрыва от служебной деятельности.

Вместе с тем анализ позволяет выделить ряд моментов, требующих внимания: территориальную неравномерность кадрового обеспечения; недостаточную персональную траекторию обучения, затрудняющая оценку индивидуальной траектории развития служащих; ограниченный масштаб целевого обучения по программам высшего образования (всего 18 чел. в 2024 г.).

Как отмечают авторы работы «Государственная политика по формированию кадрового резерва органов местного самоуправления Республики Бурятия: проблемы и перспективы», «в идеальной модели профессиональной подготовки членов управленческих кадров органов местного самоуправления необходимо провести обучение в несколько этапов. Первым этапом необходимо пройти курсы повышения квалификации и профессиональную переподготовку. Вторым этапом для обучения являются стажировки в органах местного самоуправления для приобретения опыта и организации местного самоуправления. Третий этап — проектная деятельность, т. е. работы, планы, мероприятия и другие задачи, направленные на соз-

дание уникального продукта, возможность реализации своего видения муниципального управления. Завершающим этапом является школа публичной политики, цель которой — подготовка членов управленческого резерва органов местного самоуправления к различным элементам публичной политики» [46].

Такое обучение проходит в виде курсов, семинаров, тренингов, деловых игр, круглых столов и дискуссий, проводимых с приглашением крупных экспертов. Задачей работы с резервом управленческих кадров является поддержка социально активных граждан в районах, создание условий, способствующих практическому участию людей в гражданских инициативах и повышению их политической информированности и самосознания, отработка навыков участия в общественно-политической деятельности, развитие умения слушать, анализировать и убеждать» [Там же].

В предыдущих разделах говорилось о создании экосистемы непрерывного образования и гибких подходах к формированию программ ДПО. По этой модели в последние годы работает Институт непрерывного образования Бурятского государственного университета имени Доржи Банзарова. Рассмотрим основные подходы к формированию и реализации программ ДПО в БГУ.

Для начала представим количественные данные государственных и муниципальных служащих, прошедших обучение по программам ДПО в БГУ в 2020–2025 гг.

Таблица 9

Количество государственных и муниципальных служащих, прошедших обучение по программам ДПО в БГУ в 2020–2025 гг.

Слушатели	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025/ 2020 (%)
Государственные служащие	94	71	81	196	196	236	151
Муниципальные служащие	193	107	122	226	358	340	76,1
Итого	287	178	203	422	554	576	100,6

Как видно из таблицы 9, количество слушателей, обучившихся в БГУ, ежегодно увеличивается: по сравнению с 2020 г. к 2025 г., число государственных служащих, прошедших обучение, возросло на 151%, муниципальных служащих — на 76,1%.

В статье Д. Д. Цыренова «Совершенствование системы дополнительного профессионального образования государственных и муниципальных служащих в контексте экономики знаний» приведены примеры развития «мягких навыков» (softskills) на курсах повышения квалификации. Так, «все курсы, независимо от объема часов, начинаются с тренинга на знакомство и командообразование. Для продолжительных курсов обязательным является включение других тренингов, таких как тайм-менеджмент, бережливое производство, финансовая грамотность, ораторское мастерство, эмоциональный интеллект и др. Принцип построения — тот же конструктор, который позволяет собирать разных тренеров с уникальными программами под нужды конкретной группы» [166].

Автор отмечает, что «прикладная составляющая курсов профессиональной переподготовки реализуется через модерационные сессии, на которых под руководством опытного ведущего прорабатываются вопросы, решение которых актуально для отдельного муниципалитета (постановка проблемы — анализ — поиск решения — проектирование реализации). Это может быть модерация по вопросам пространственного развития района, отраслевой части (инфраструктура, сельское хозяйство и т. д.) или общего характера (например, работа с персоналом и т. д.). Крайне важна выработка конкретных решений активом района, куда войдут муниципальные служащие и депутаты, представители бизнеса и различных общественных организаций. Благодаря этому формируется решение, которое отвечает потребностям и запросам всех заинтересованных сторон. Позднее происходит так называемая «краш-сессия», с привлечением представителей министерств и ведомств республики, на которой презентуются результаты командной работы. На этой встрече реализуется масштабирование проектов через обратную связь от экспертов и представителей министерств/ ведомств, а также формируется протокол поручений по итогам защиты всех проектов.

В межсессионный период реализуется дистанционное сопровождение на образовательной платформе университета, где размещены

все учебные материалы, тестовые материалы, индивидуальные и групповые задания и т. д. Это удобно для слушателей, пропустивших по разным причинам отдельные образовательные модули. Кроме того, данный подход позволяет обеспечивать постпродажное обслуживание, так как на образовательной платформе постоянно обновляется практика, размещаются изменения в законодательстве и т. д. Также обеспечивается постоянный доступ к образовательной платформе после завершения обучения» [166].

С 2019 г. Бурятский государственный университет стал оператором конкурсов «Лучший муниципальный служащий Республики Бурятия», «Лучший глава городского (сельского) поселения», «Лучший государственный гражданский служащий Республики Бурятия». Для того чтобы участники могли представить свои проекты на эти конкурсы, были разработаны программы ДПО по проектному управлению. Так, обобщая опыт обучения проектному управлению муниципальных служащих и глав республики, авторы отмечают, что «стандартные курсы повышения квалификации длятся 1–2 недели» [44]. В рамках курсов повышения квалификации «Управление проектами в органах государственной и муниципальной власти» обучение практически ведется на протяжении 5 месяцев. «Создан обучающий курс на платформе электронного обучения e.bsu.ru, далее в течение июня — сентября проходит теоретический этап, который включает стратегическую сессию по проектному управлению, работу в личных кабинетах на e.bsu.ru. После идет индивидуальная работа с кураторами по проекту, консультации с кураторами и экспертами в мини-группах в зависимости от тематики проекта; мини-презентации проектов (платформа Zoom); защита проектов в Бурятском государственном университете им. Доржи Банзарова» [Там же]. Таким образом, проекты, подготовленные под кураторством преподавателей института, идут на республиканский этап конкурса. В дальнейшем они могут получить поддержку от заинтересованных ведомств или организаций, таких как «Мой бизнес», ФРР и др.

Для участия управленческих команд органов местного самоуправления во всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика» в 2024 г. было организовано обучение по программе «Муниципальная практика: структура, процессы и механизмы», ко-

торое прошли 80 человек. В 2025 г. программу ДПО «Лучшая муниципальная практика: новые инструменты развития муниципалитетов» прошли 69 человек, В 2026 г. обучаются 53 слушателя.

Цель программы ДПО — методическое сопровождение проектов для участия во всероссийском конкурсе «Лучшая муниципальная практика», и активизации проектной деятельности в муниципальных образованиях. Программа обучения основана на концептуальном подходе проектного обучения, осуществляется индивидуальное

Таблица 10

Тематика программы ДПО «Лучшая муниципальная практика: новые инструменты развития муниципалитетов»

№	Тема	Форма занятия
1	Территориальный брендинг: основные атрибуты, критерии успеха и этапы создания бренда территории	Лекция
2	Требования к презентациям	Мастер-класс
3	О требованиях к документации для конкурса “Лучшая муниципальная практика”	Практикум
4	Требования к документации по номинации «Градостроительная политика, обеспечение благоприятной среды жизнедеятельности населения и развитие жилищно-коммунального хозяйства»	Практикум
5	Требования к документации по номинации «Модернизация городского хозяйства посредством внедрения цифровых технологий и платформенных решений (“умный город”)»	Практикум
6	Требования к документации по номинации «Повышение эффективности управления территорией муниципального образования»	Практикум
7	Требования к документации по номинации «Повышение узнаваемости муниципального образования (“бренд территории”)»	Практикум
8	Требования к документации по номинации «Укрепление межнационального мира и согласия, реализация иных мероприятий в сфере национальной политики на муниципальном уровне»	Практикум
9	Заполнение форм	Интенсив
10	Защита проекта	Консультация

сопровождение команд по подготовке документов для участия в конкурсе. Проектная команда преподавателей института права и экономики БГУ распределена в качестве кураторов по 5 номинациям конкурса. Работа проводится в тесном контакте с ответственными органами власти: комитетом территориального развития, комитетом межнациональных отношений и развития гражданских инициатив, министерством экономики РБ, министерством финансов РБ, министерством строительства и модернизации жилищного комплекса РБ, а также АНО «Ресурсный центр поддержки ТОС Республики Бурятия». Для оперативного взаимодействия с управленческими командами районов созданы чаты в мессенджерах по номинациям.

В 2024 г. на всероссийский этап конкурса было направлено 23 практики, в 2025 г. — 13 практик по 4 номинациям.

По результатам всероссийского конкурса «Лучшая муниципальная практика-2024» 1-е места в номинации «Укрепление межнационального мира и согласия, реализация иных мероприятий в сфере национальной политики на муниципальном уровне» заняла практика «У Исаю в Шаралдае» МО СП «Шаралдайское» Мухоршибирского района, а в номинации «Обеспечение эффективной «обратной связи» с жителями муниципальных образований, развитие территориального общественного самоуправления и привлечение граждан к осуществлению (участию в осуществлении) местного самоуправления» — МО СП «Бурунгольское» Окинского района.

По результатам всероссийского конкурса «Лучшая муниципальная практика-2025» 1-е место в номинации «Укрепление межнационального мира и согласия, реализация иных мероприятий в сфере национальной политики на муниципальном уровне» занял проект «Реализация комплекса мероприятий по сохранению самобытности и культуры бурятского и русского казачества» сельского поселения Дунда-Киретское Бичурского района. В номинации «Повышение эффективности управления территорией муниципального образования» 1-е место занял проект «Путь к возрождению посёлка Темник Селенгинского района Республики Бурятии» сельского поселения Темник Селенгинского района. Таким образом, за два года в республику привлечено 80 млн руб. на развитие 4 сельских поселений.

В 2025 г. по заказу органов государственной и муниципальной власти Республики Бурятия команда университета впервые в регионе провела выездные мастер-классы по использованию нейросетей и искусственного интеллекта в государственном и муниципальном управлении. Выездное обучение прошло в 4 муниципальных образованиях (Заиграевском, Джидинском, Закаменском, Бичурском районах) и Министерстве здравоохранения РБ¹.

Кейс Бурятского госуниверситета показывает, что курсы ДПО, разработанные не только по тематическому принципу, а где уделяется внимание развитию «мягких» навыков в формате тренингов, мастер-классов, к обучению привлекаются управленческие команды, осуществляется индивидуальное сопровождение команд по подготовке практик, проводится разработка конкретных проектов и решений для органов власти, имеют большой эффект и потенциал.

¹ Интенсивы по применению ИИ в государственном и муниципальном управлении. 08.12.2025. // <https://www.bsu.ru>: сайт. URL: <https://www.bsu.ru/news/32906/> (дата обращения: 14.03.2026).



Глава 3

КОМПЕТЕНЦИИ, ЦЕННОСТИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ ТРАНСФОРМАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КАПИТАЛА

3.1. Формирование психологической устойчивости и мягких навыков для эффективного управления

Актуальность этой темы для государственных и муниципальных служащих трудно переоценить. Специфика публичной службы создает уникальный профиль психологических нагрузок. Постоянное нахождение в поле общественного внимания и критики, необходимость принимать решения в условиях неполноты информации и высокой ответственности за последствия, столкновение с человеческими трагедиями и острыми социальными проблемами, работа с конфликтами и агрессией, бюрократическое давление и жесткие временные рамки — все это формирует среду хронического стресса, которая без должной психологической подготовки разрушает личность и снижает эффективность деятельности. Профессиональное выгорание, эмоциональное истощение, цинизм и потеря мотивации становятся профессиональными заболеваниями служащих, подрывающая качество управления на всех уровнях [128].

Начнем с эмоционального интеллекта как базовой компетенции, без которой невозможны ни эффективная коммуникация, ни управление конфликтами, ни стрессоустойчивость. Эмоциональный интеллект понимается как способность распознавать свои и чужие эмоции, понимать их природу, управлять ими и использовать это понимание для принятия решений и выстраивания отношений. Для государственного служащего это означает, прежде всего, умение сохранять спокойствие и ясность мышления в эмоционально заряженных ситуациях — будь то конфликт с жителем на приеме, напряженные переговоры с подрядчиком или критика в социальных сетях [135].

В системе государственной гражданской службы эмоциональный интеллект рассматривается как одна из ключевых компетенций, подлежащих развитию. Программы повышения квалификации, реализуемые в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС) и ее региональных филиалах, включают модули по развитию эмоционального интеллекта. Эти программы ориентированы на формирование у слушателей способности к саморегуляции, эмпатии, пониманию мотивов поведения других людей.

Отечественные исследователи подчеркивают, что высокий уровень эмоционального интеллекта позволяет государственному служащему эффективнее взаимодействовать с гражданами, особенно в конфликтных ситуациях, лучше понимать потребности и ожидания населения, быстрее адаптироваться к изменениям и сохранять работоспособность в условиях стресса. Эмоциональный интеллект также тесно связан с антикоррупционной устойчивостью, поскольку человек, способный осознавать и контролировать свои эмоции, менее подвержен манипуляциям и соблазнам.

Особое значение развитие эмоционального интеллекта приобретает для руководителей. Руководитель с развитым эмоциональным интеллектом способен создавать в коллективе благоприятный психологический климат, своевременно замечать признаки профессионального выгорания у подчиненных, конструктивно разрешать конфликты, мотивировать сотрудников и поддерживать их в трудных ситуациях. Исследования показывают, что в подразделениях, где руководители прошли обучение по программам развития эмоционального интеллекта, текучесть кадров ниже, а удовлетворенность сотрудников работой — выше.

Второй критически важный блок — стрессоустойчивость и работа с профессиональным выгоранием. Государственные служащие, особенно те, кто работает на передовой — в социальных службах, правоохранительных органах, подразделениях по чрезвычайным ситуациям, здравоохранении, а также в подразделениях, работающих с обращениями граждан, — ежедневно сталкиваются с человеческими страданиями, кризисами и травмами других людей. Без специальной подготовки и навыков самопомощи это неизбежно

приводит к вторичной травматизации и профессиональному выгоранию [67].

Российские исследователи выделяют несколько стадий профессионального выгорания государственных служащих. Первая стадия — эмоциональное истощение, проявляющееся в сниженном эмоциональном фоне, равнодушии, усталости. Вторая стадия — деперсонализация, или дегуманизация, когда служащий начинает воспринимать граждан как «объекты» или «винтики», теряет способность к эмпатии. Третья стадия — редукция личных достижений, когда служащий перестает видеть смысл в своей работе, теряет веру в возможность что-то изменить, его самооценка и профессиональная мотивация падают.

Для профилактики профессионального выгорания необходим комплекс мер на индивидуальном и организационном уровне. На индивидуальном уровне важны развитие навыков саморегуляции, умение «отключаться» от работы, восстанавливать ресурсы, поддерживать баланс между работой и личной жизнью. На организационном уровне — создание системы психологической поддержки служащих, регулярный мониторинг уровня стресса и выгорания, организация супервизий и групп психологической разгрузки [151].

В ряде регионов России уже накоплен интересный опыт в этой сфере. Например, в органах власти некоторых субъектов федерации внедрены программы психологического сопровождения государственных служащих, включающие регулярные консультации психологов, тренинги по стресс-менеджменту, создание комнат психологической разгрузки. Однако такие практики пока не стали повсеместными, а их распространение становится важной задачей на перспективу.

Третий блок — это управление конфликтами и конфликтная компетентность. Конфликт является неизбежной реальностью государственной службы, к числу которых относятся межведомственные споры, переговоры с заинтересованными сторонами, взаимодействие с гражданами или управление напряженными ситуациями внутри коллектива. Традиционно конфликты воспринимаются как нечто негативное, то, чего следует избегать или что нужно быстро преодолевать. Однако современный подход предлагает иное видение, согласно которому конфликт не является всегда проблемой.

Зачастую конфликт является сигналом о наличии нерешенных вопросов или возможностью для развития и улучшения [38].

Для государственного служащего важно не избегать конфликтов, а уметь конструктивно их разрешать. Это требует целого набора навыков, включая умения слышать и понимать позицию другой стороны, отделять человека от проблемы, фокусироваться на интересах, генерировать взаимовыгодные варианты, использовать объективные критерии для оценки решений. Особое значение эти навыки приобретают при работе с обращениями граждан, многие из которых содержат эмоционально заряженные жалобы и претензии.

Российская практика показывает, что во многих органах власти и местного самоуправления созданы и успешно работают комиссии по урегулированию конфликта интересов, а также медиативные службы. Однако потенциал медиации как инструмента разрешения конфликтов с участием граждан используется недостаточно. Развитие института медиации на государственной и муниципальной службе, обучение служащих основам медиативных техник становится важным направлением для совершенствования системы развития кадров.

Отдельного внимания заслуживают конфликты внутри коллектива. Межличностные и межгрупповые конфликты в органах власти могут существенно снижать эффективность работы, приводить к саботажу решений, утечке ценных кадров. Руководитель должен уметь своевременно выявлять конфликты на ранней стадии, анализировать их причины и выбирать адекватные стратегии управления. Это может быть прямое вмешательство или создание условий для самостоятельного разрешения конфликта. Также могут применяться механизмы перераспределения полномочий или ресурсов и другие кадровые решения.

Четвертый блок — коммуникативные навыки в публичной сфере. Государственный служащий постоянно взаимодействует с разными аудиториями — гражданами, представителями бизнеса, коллегами, вышестоящим руководством, СМИ. Каждая из этих аудиторий требует особого стиля коммуникации, но есть универсальные принципы, которым необходимо обучать [154].

Работа с обращениями граждан — это, пожалуй, самая чувствительная и показательная сфера коммуникативной деятельности.

Гражданин оценивает власть не по отчетам о работе и не по парадным пресс-релизам, а по тому, как реагируют чиновники на его конкретную проблему — будь то яма во дворе, отключение горячей воды или отказ в выплате. Руководитель должен не просто знать регламент работы с обращениями, но и уметь организовать эту работу так, чтобы каждый гражданин чувствовал себя услышанным, а ответы не были формальными отписками [147].

Ключевые принципы эффективной коммуникации с гражданами включают доступность (использование понятного языка, избегание бюрократических оборотов и аббревиатур), оперативность (своевременное реагирование на обращения), уважительность (даже если обращение эмоционально или содержит необоснованные претензии), прозрачность (объяснение логики принятого решения, даже если оно не в пользу заявителя), ориентацию на решение (не просто «отписаться», а помочь решить проблему или четко объяснить, почему это невозможно).

Не менее важна коммуникация внутри коллектива и между подразделениями. Вертикальная коммуникация (с руководителем) и горизонтальная (с коллегами из других отделов) должна быть выстроена так, чтобы информация доходила своевременно, без искажений, а решения — исполнялись. Проблема «ведомственных барьеров», когда информация застревает внутри отдельных подразделений, а взаимодействие затруднено, хорошо известна практике государственного управления. Ее преодоление требует организационных изменений и развития коммуникативных навыков служащих.

Важно понимать, что все эти навыки — эмоциональный интеллект, стрессоустойчивость, конфликтная компетентность, коммуникативные способности — не являются врожденными и не формируются сами собой в процессе работы. Они требуют целенаправленного обучения и постоянной практики. Более того, они требуют иного формата обучения, чем передача знаний. Мягкие навыки нельзя освоить на лекции, но их можно только натренировать в интерактивных форматах, например тренингах, деловых играх, симуляциях, супервизиях, с последующей рефлексией и обратной связью.

В российской системе дополнительного профессионального образования государственных служащих все большее распростране-

ние получают такие форматы. РАНХиГС и ее региональные филиалы предлагают программы, включающие тренинги по развитию эмоционального интеллекта, управлению конфликтами, стресс-менеджменту. В Корпоративном университете Правительства Новосибирской области проводятся тренинги по развитию стрессоустойчивости и эмоционального интеллекта, в том числе с использованием онлайн-форматов и элементов геймификации.

Особого внимания заслуживает использование кейс-метода в обучении мягким навыкам. Разбор реальных ситуаций из практики государственного и муниципального управления, анализ альтернативных вариантов поведения, моделирование последствий каждого выбора позволяют слушателям «прожить» ситуацию, сформировать алгоритмы действий для применения в реальной жизненной ситуации.

Еще одним эффективным методом является супервизия и наставничество в сфере мягких навыков. Опытный наставник может наблюдать за работой молодого служащего, давать обратную связь о его коммуникативном поведении, помогать анализировать сложные ситуации и находить более эффективные способы взаимодействия. Этот метод пока используется недостаточно широко, но его потенциал огромен.

Особое значение психологическая устойчивость и гибкие навыки приобретают для муниципальных служащих, работающих в непосредственном контакте с населением. Именно они ежедневно сталкиваются с потоком жалоб, просьб, претензий, часто выраженных в эмоционально заряженной форме. Без навыков саморегуляции, эмпатии и управления конфликтами этот контакт быстро перерастает либо в выгорание служащего, либо в конфликт с гражданином, подрывающий доверие к власти в целом.

Специфика муниципальной службы такова, что здесь особенно остро стоит проблема ресурсного обеспечения психологической поддержки [49]. В небольших муниципальных образованиях нет штатных психологов, нет средств на закупку тренинговых программ, нет возможности отправить служащих на длительное обучение. Поэтому особую важность приобретают дистанционные форматы, микрообучение, использование методических материалов,

которые могут быть освоены служащими самостоятельно или в режиме коротких сессий.

Всероссийская ассоциация развития местного самоуправления (ВАРМСУ) совместно с регионами реализует проекты по поддержке муниципальных служащих, включая психологическую поддержку. На площадке мастерской управления «Сенеж» проводятся мероприятия для муниципальных команд, включающие тренинги по развитию коммуникативных навыков и стрессоустойчивости. Однако масштаб этих мероприятий пока недостаточен для охвата всех нуждающихся.

Подводя итог, можно утверждать, что формирование психологической устойчивости и гибких навыков должно стать неотъемлемой частью системы развития управленческого капитала государственных и муниципальных служащих. Эмоциональный интеллект, конфликтная компетентность, стрессоустойчивость и коммуникативные способности — это не «мягкие» дополнения к «жестким» профессиональным знаниям, а такой же критически важный компонент компетенций, как и знание законов или цифровая грамотность. Без них невозможно ни эффективное принятие решений, ни качественное взаимодействие с гражданами, ни сохранение самого служащего как личности и профессионала на протяжении всей карьеры.

Включение этих тем в программы профессионального развития, использование интерактивных форматов обучения, создание систем психологической поддержки и супервизии, развитие культуры заботы о себе и коллегах — все это должно стать приоритетом для кадровых служб и руководителей всех уровней. Инвестиции в психологическую устойчивость служащих — это инвестиции в качество управления, в доверие граждан и в устойчивое развитие регионов и территорий.

Особенно остро эта проблема стоит в условиях современных вызовов, когда нагрузка на государственных и муниципальных служащих возрастает многократно. Пандемия, санкционное давление, специальная военная операция, мобилизация, работа с беженцами, рост социальной напряженности — все это создает беспрецедентный уровень стресса. В таких условиях забота о психологическом здоровье служащих перестает быть внутренним делом ведомств и становится вопросом государственной важности. Только здоровые,

устойчивые, психологически подготовленные служащие способны эффективно решать те сложнейшие задачи, которые ставит перед ними время.

3.2 Мотивация и удержание талантов на государственной и муниципальной службе

Подготовка и развитие государственных и муниципальных служащих, о чем шла речь в предыдущих главах, теряет всякий смысл, если подготовленные специалисты покидают систему. Текучесть кадров на государственной и муниципальной службе — это индикатор глубинных проблем, связанных с мотивацией, условиями труда, карьерными перспективами и общей привлекательностью профессии. В условиях, когда частный сектор предлагает более высокие заработные платы и гибкие условия, государственная служба вынуждена искать иные, нематериальные способы привлечения, удержания и мотивации талантливых управленцев. Настоящая тема посвящена анализу факторов, влияющих на решение служащих оставаться на государственной и муниципальной службе либо покидать ее. Здесь важным становится исследование соотношения материальных и нематериальных стимулов, роли общественного признания, возможностей профессионального и карьерного роста, а также специфики мотивации разных поколений.

Мотивация государственных и муниципальных служащих имеет свою уникальную специфику, существенно отличающую ее от мотивации в коммерческом секторе¹. Эта специфика обусловлена рядом факторов, которые необходимо учитывать при разработке любых мотивационных программ. Во-первых, это особый правовой статус служащих, их подотчетность руководителю и обществу в целом, что накладывает дополнительные ограничения на их поведение и возможности материального поощрения. Во-вторых, публичный характер их деятельности означает, что результаты работы часто не имеют прямого денежного выражения, а оцениваются через удовлетворенность граждан, качество публичных услуг и уровень общественного доверия к институтам власти. В-третьих, госу-

¹ Шарин В. И. Долгосрочные мотивации на государственной гражданской службе // Управленческое консультирование. 2019. №4. С. 10–18.

дарственная служба сопряжена с жесткой регламентацией, которая предполагает следование должностным инструкциям и административным процедурам.

Важнейшей особенностью является наличие целого ряда законодательных ограничений для государственных служащих, включая запрет на предпринимательскую деятельность, обязательность декларирования доходов и имущества, ограничения на получение подарков и участие в политической деятельности [114]. Эти ограничения компенсируются системой социальных гарантий, но они также снижают гибкость работы и препятствуют проявлению инновационной активности. Как отмечают исследователи, трудовая деятельность государственных и муниципальных служащих характеризуется высоким уровнем монотонности и подавлением инициативы, что может снижать заинтересованность в повышении эффективности своей деятельности.

В то же время государственная служба обладает и привлекательными чертами, которые необходимо учитывать при выстраивании системы мотивации. Результаты исследования онлайн-платформ по поиску работы показывают, что около 70% соискателей рассматривают предложения о работе на государственной службе. Самым привлекательным фактором выступает приоритет стабильности и социальных гарантий в соответствии с трудовым законодательством. Государственные служащие получают гарантии занятости, медицинское страхование, пенсионные льготы и иные социальные преимущества. Однако, как отмечают эксперты, эта стабильность имеет и обратную сторону. Так, она воспринимается как «застой», что ослабляет стремление к профессиональному росту и развитию. Более того, соискатели достаточно быстро разочаровываются в работе, так как плохо понимают реальную организацию работы чиновника и не принимают во внимание интенсивную занятость и переработки [118].

Для понимания того, как выстраивать эффективную систему мотивации государственных служащих, необходимо обратиться к классическим теоретическим концепциям, адаптировав их к специфике публичного сектора. Содержательные теории мотивации акцентируют внимание на идентификации потребностей, которые являются движущими силами человеческого поведения.

Теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу постулирует пять уровней потребностей: физиологические, потребности в безопасности, социальные, потребности в уважении и потребности в самоактуализации. В контексте государственной службы физиологические потребности и потребности в безопасности традиционно удовлетворяются через стабильную занятость и социальные гарантии. Однако в ситуациях, когда уровень оплаты труда государственного служащего довольно низкий, это может создавать определенную тревожность для человека. Социальные потребности закрываются через приобщение к рабочему коллективу и принадлежность к государственному аппарату, что формирует чувство общности и идентичности. Потребности в уважении требуют признания профессиональных достижений, карьерного роста и интеллектуального развития — именно здесь часто возникают проблемы, поскольку система государственной службы имеет неоднозначное восприятие как внутри, так и извне. Наконец, потребности в самоактуализации могут удовлетворяться через участие в принятии важных решений и влияние на государственную политику, что способствует развитию личности и профессиональному росту [24].

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга предлагает классификацию факторов, влияющих на удовлетворенность работой, разделяя их на гигиенические факторы и мотиваторы. Гигиенические факторы включают условия труда, заработную плату, политику компании, межличностные отношения и безопасность. Их отсутствие или низкий уровень приводят к неудовлетворенности, но сами по себе не являются мотиваторами. В государственной службе недостаточные условия труда, бюрократические барьеры и низкая заработная плата могут выступать сильными демотиваторами. Мотиваторы, напротив, связаны с содержанием работы, достижением, признанием, ответственностью и возможностью роста. Наличие этих факторов в сочетании с удовлетворительными гигиеническими условиями способствует высокой мотивации. Для государственных служащих значимыми мотиваторами являются возможность заниматься значимой деятельностью, влиять на общество, получать признание за вклад и иметь перспективы карьерного роста [40].

Теория приобретенных потребностей Дэвида МакКлелланда выделяет три основные потребности, формирующиеся в течение жиз-

ни: потребность в достижении, во власти и в причастности. Потребность в достижении проявляется в стремлении к успеху, решению сложных задач и получению обратной связи о результатах. В государственной службе эта потребность может выражаться в желании успешно реализовать проект, достичь высоких показателей эффективности или решить сложные проблемы. Потребность во власти связана с желанием влиять на других, контролировать ситуацию и занимать руководящие должности. Государственная служба предоставляет широкие возможности для удовлетворения этой потребности благодаря иерархической структуре и полномочиям. Потребность в причастности выражается в стремлении к дружественным отношениям, работе в команде и принадлежности к группе [104].

Среди процессуальных теорий особое значение для государственной службы имеет теория ожидания Виктора Врума, которая объясняет мотивацию через взаимосвязь между усилиями, результатами и вознаграждением. Согласно этой теории, мотивация является функцией трех ключевых переменных. Во-первых, ожидания того, что усилия приведут к результату, во-вторых, веры в то, что результат будет вознагражден, в-третьих, ценности вознаграждения для индивида. В контексте государственной службы ожидание может быть подорвано бюрократическими барьерами, недостатком ресурсов или неэффективным руководством. Мотивация часто страдает из-за того, что связь между индивидуальными достижениями и материальным вознаграждением остается непрозрачной или слабой из-за уравнительного подхода к оплате труда [2].

Как подчеркивают исследователи, эффективность материальных стимулов государственных служащих ограничена рядом факторов. Во-первых, существует объективный «потолок» зарплат. Так, уровень оплаты труда в государственном секторе зачастую уступает коммерческому сектору, что определяется бюджетным финансированием. Это делает материальные стимулы менее привлекательными для персонала. Во-вторых, наблюдается слабая связь вознаграждения с реальными результатами труда. Так, премии чаще зависят от выслуги лет, нежели от конкретных достижений. В результате сотрудники не видят прямой зависимости между своими усилиями и материальным вознаграждением, что может снижать мотивацию к повышению эффективности и качества работы [121].

Именно поэтому особое значение приобретает нематериальная мотивация, которая включает в себя комплекс стимулов, направленных на удовлетворение потребностей высшего порядка, включая социальные, психологические и профессиональные потребности сотрудников. Нематериальная мотивация напрямую не связана с денежным вознаграждением, но способна оказывать значительное влияние на удовлетворенность работой и лояльность служащих [23].

В соответствии с методикой нематериальной мотивации государственных гражданских служащих, разработанной Минтрудом России в 2019 г., выделяются следующие основные направления нематериальной мотивации:

- создание комфортной рабочей среды, которое нацелено на создание идеальных условий труда. Оно предполагает правильное освещение, эргономичную мебель, создание зон отдыха, организацию мест для приема пищи во время перерывов. Благодаря надлежащим условиям у гражданского служащего растет производительность и психологическая устойчивость, а также повышается мотивация. Этот фактор часто недооценивается, но исследования показывают, что физический комфорт на рабочем месте напрямую влияет на удовлетворенность трудом;

- социально-психологический климат, который требует создания благоприятной среды на работе, где сотрудник чувствовал бы поддержку, уважение и принадлежность к команде. В этом случае уровень стресса заметно бы снижался, а уровень мотивации, наоборот, заметно повышался. Как отмечают эксперты, в государственных органах, где иерархия традиционно сильна, особое значение приобретают горизонтальные связи и атмосфера взаимопомощи;

- третье направление — признание результатов. Данное направление нацелено на удовлетворение потребности в уважении, повышение морального духа, публичную оценку труда руководителем госоргана (награждение, выдача ценных подарков, проведение торжественных мероприятий и т. д.). Поскольку на государственной службе значимы ценностные установки (служение обществу, профессионализм), признание выступает мощным мотиватором. При этом важно, чтобы признание было своевременным, конкретным и публичным;

– четвертое направление — предоставление возможности для самоутверждения. Оно нацелено на потребности в росте, самореализации, повышении сложности и ответственности выполняемых задач, а также карьерном продвижении. Для государственных служащих, ограниченных в материальном стимулировании, возможности развития становятся важным фактором удержания.

Международный опыт предлагает широкий спектр практик нематериальной мотивации, которые могут быть адаптированы к российским условиям [120]. В Финляндии и Дании государственные служащие получают ваучеры для посещения культурных и природных объектов, что позволяет им делать здоровые перерывы и одновременно укреплять связь с обществом. В Сингапуре государственные служащие пользуются скидками в ресторанах и магазинах благодаря частным партнерам, которые поддерживают как моральный дух, так и местную деловую активность. Во Франции и Испании муниципалитеты предоставляют дополнительные выходные дни или организуют торжественные мероприятия в честь годовщин работы. Эти инициативы объединяет один центральный принцип, согласно которому люди сильно реагируют, когда чувствуют, что их ценят. Неденежные стимулы не заменяют заработную плату, но дополняют ее, обращаясь к социальным и эмоциональным аспектам работы.

Анализ международных исследований показывает, что наиболее эффективными формами нематериального стимулирования в государственном секторе являются следующие:

– гибкие модели работы, включающие вариантивный рабочий график, четырехдневную рабочую неделю или сокращенное рабочее время, удаленную работу. Предоставление сотруднику возможности выбора времени начала и окончания работы, возможности работать из дома частично демонстрирует доверие к нему как к специалисту и мотивирует его достигать конечного результата с максимальной отдачей;

– горизонтальные карьерные возможности являются эффективным способом мотивации сотрудников с амбициями карьерного роста, когда нет возможности вертикального продвижения. Кросс-функциональная деятельность, проектные задания могут стать хорошей альтернативой, позволяя сотрудникам приобретать новые

навыки, делиться опытом, знакомиться со всей организацией и сохранять мотивацию;

- возможности профессионального развития вовлекают и мотивируют сотрудников. Приобретенные новые знания повышают уверенность сотрудников в себе и их лояльность организации;

- эффективная внутренняя коммуникация повышает вовлеченность сотрудников, помогает формировать желаемую культуру организации, поддерживать благоприятный микроклимат. Открытое общение и обратная связь важны для всех сотрудников, помогают совершенствоваться и достигать лучших результатов в работе;

- совместные мероприятия, например общие традиции, социально ответственные инициативы, мероприятия для сотрудников и их детей, помогают лучше узнать коллег, найти общие интересы, приводят к прекрасной рабочей атмосфере в организации, способствуют сотрудничеству и улучшению результатов работы;

- четкие ценности и видение, включая ясность общих целей и прозрачные ценности, демонстрируемые личным примером топ-менеджмента, создают идентичность организации и повышают вовлеченность сотрудников.

Исследователи также подчеркивают важную роль менеджера в мотивации сотрудников. Во многих случаях менеджер и стиль управления напрямую влияют на командную атмосферу, мотивацию сотрудников, благополучие и отношение к работе. Ключевыми факторами создания мотивирующей среды являются: признание — каждый сотрудник должен чувствовать, что его работа ценится; определенность — сотрудникам важно чувствовать уверенность в своей работе, неопределенность отвлекает от прямых задач; возможность принимать решения — это один из наиболее эффективных способов мотивации сотрудников и удержания их ответственности за конечный результат; социальные отношения — развитие традиций, основанных на принципах сотрудничества и командной работы, создание среды, в которой каждый сотрудник может чувствовать себя равноправным членом команды.

В рамках направлений совершенствования системы нематериальной мотивации государственных служащих исследователи считают целесообразным широкое использование инструментов цифровизации [66], например внедрение цифровых досок Почета, где в

режиме реального времени жители муниципалитета или региона смогут увидеть достижения государственных служащих. Цифровой формат позволяет оперативнее обновлять информацию и делать доску Почета более интерактивной.

Цифровые инструменты позволяют также автоматизировать сбор обратной связи от сотрудников, отслеживать их удовлетворенность различными аспектами работы, персонализировать программы признания и поощрения. Внедрение онлайн-систем управления эффективностью позволяет сделать связь между результатами работы и признанием более прозрачной и объективной.

Для оценки эффективности нематериальной мотивации государственных и муниципальных служащих необходимо проводить мониторинг действующей системы, используя соответствующие показатели:

- коэффициент текучести кадров, оцениваемый соотношением числа государственных и муниципальных служащих, уволившихся по собственной инициативе и по инициативе нанимателя. Снижение коэффициента текучести свидетельствует об эффективной кадровой политике. Особое внимание следует уделять анализу причин увольнений. Например, если талантливые сотрудники покидают службу из-за отсутствия карьерных перспектив или признания, то это является сигналом к пересмотру системы мотивации;

- уровень удовлетворенности трудом, для оценки которого необходимо проводить опросы государственных и муниципальных служащих о результатах реализации мероприятий по нематериальной мотивации. Для государственных служащих такое коммуникационное взаимодействие позволит повысить их вовлеченность в реализацию целей и задач и будет способствовать осознанию значимости своего индивидуального вклада. Регулярные анонимные опросы позволяют отслеживать динамику удовлетворенности и своевременно выявлять проблемные зоны.

Особого внимания заслуживает проблема удержания талантов, а именно тех служащих, которые демонстрируют высокие результаты и обладают потенциалом для занятия руководящих должностей [84]. Исследования показывают, что представители так называемого поколения Y и поколения Z предъявляют иные требования к работодателю, чем их предшественники. Молодые компетентные спе-

циалисты гораздо меньше обеспокоены финансовой безопасностью и гораздо интенсивнее ищут возможности для самовыражения. Поколение Y гораздо чаще ожидает от работодателя гибких условий работы, интересуется возможностями участия в принятии решений, кросс-функциональных проектах и возможностями профессионального развития.

Разные этапы жизни определяют различные потребности сотрудников. Например, для молодого сотрудника, только что вышедшего на рынок труда, важно профессионально расти и пробовать новые области, чтобы найти подходящее место. Финансовая стабильность, баланс между работой и личной жизнью важны для тех, у кого есть семьи. Для других сотрудников целью и смыслом являются серьезные вызовы. Работодатель должен стремиться сбалансировать потребности и предоставить возможность для удовлетворения работой.

Для удержания талантов критически важны прозрачные карьерные траектории [85]. Сотрудники должны понимать, какие шаги им необходимо предпринять для продвижения по службе, какие компетенции развить, какие результаты продемонстрировать. Создание системы наставничества, когда опытные руководители работают с перспективными молодыми сотрудниками, помогает передавать знания и формировать лояльность к организации.

Мотивация и удержание талантов на государственной и муниципальной службе является комплексной проблемой, требующей системного подхода. Материальное стимулирование, безусловно, важно, но его возможности ограничены бюджетными рамками и спецификой публичного сектора. Именно поэтому нематериальная мотивация становится ключевым инструментом привлечения и удержания квалифицированных кадров.

Особое значение для удержания талантов имеет связь системы мотивации с карьерными перспективами. Служащий должен видеть, что его усилия и развитие компетенций ведут к реальному карьерному росту и не упираются в потолок. Прозрачные критерии продвижения, система наставничества, индивидуальные планы развития, связь результатов обучения с карьерными решениями создают у служащего ощущение контроля над своей профессиональной судьбой и мотивируют его оставаться в системе [174].

Учет поколенческих особенностей позволяет адаптировать инструменты мотивации под разные категории служащих. Для молодых специалистов важны гибкость, возможности для обучения и самореализации, участие в принятии решений. Для опытных сотрудников — признание их заслуг, уважение коллег и руководства, возможность передать свой опыт молодым. Для служащих предпенсионного возраста — стабильность и социальные гарантии. Дифференцированный подход к мотивации, учитывающий эти различия, является необходимым условием успешного удержания талантов на всех этапах карьеры.

В конечном счете, эффективная система мотивации и удержания талантов — это стратегический ресурс развития регионов и территорий. Именно мотивированные, лояльные и профессиональные служащие способны генерировать и реализовывать проекты развития, повышать качество публичных услуг, формировать доверие граждан к власти.

3.3 Работа с информацией и медиа

В эпоху информационной открытости и тотальной цифровизации государственный и муниципальный служащий перестает быть просто «человеком за столом», принимающим решения в тишине кабинета. Сегодня каждый его шаг, каждое публичное выступление, каждый пост в официальной паблике или комментарий в социальных сетях становится объектом пристального внимания граждан, журналистов, общественных активистов и политических оппонентов. Неудачно сформулированная фраза на пресс-конференции, неосторожный комментарий в личном блоге, формальная отписка в ответ на обращение гражданина, неумелая работа с критикой могут перечеркнуть годы позитивной работы, подорвать доверие к власти и создать устойчивый негативный имидж как отдельного руководителя, так и целого органа власти или территории. В этой связи формирование компетенций публичных коммуникаций у государственных и муниципальных служащих, особенно руководителей всех уровней, перестает быть «дополнительной опцией» и становится критически важным направлением профессионального развития, не

менее значимым, чем знание законодательства или навыки бюджетного планирования.

Современное российское законодательство предъявляет к государственным и муниципальным служащим требования, напрямую связанные с их коммуникативной деятельностью [122]. Федеральный закон №79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» в числе основных квалификационных требований называет знание государственного языка, основ делопроизводства, норм служебной этики. Однако в последние годы акцент смещается в сторону более конкретных и измеримых навыков публичной коммуникации.

Квалификационные требования, предъявляемые к руководителям в органах государственной власти, включают в качестве обязательных такие навыки, как ведение деловых переговоров, публичное выступление, умение грамотно учитывать мнение коллег, организовывать работу по эффективному взаимодействию с государственными органами, эффективно сотрудничать с коллегами, систематизировать информацию, адаптироваться к новой ситуации и принимать новые подходы в решении поставленных задач.

Особое значение в нормативной базе последних лет приобретает регулирование деятельности государственных органов в социальных сетях. С декабря 2022 г. вступили в силу требования федерального законодательства о ведении госпабликов — официальных страниц ведомств, министерств и учреждений в социальных сетях. Как отмечают эксперты, «быть в сети — значит работать на расстоянии клика от жителей области». Эта нормативная новелла кардинально изменила требования к коммуникативным компетенциям служащих. Теперь от них требуется умение подготовить пресс-релиз и способность создавать востребованный, интересный контент для социальных сетей, вести диалог с подписчиками, оперативно реагировать на обращения и комментарии [88].

Прежде чем говорить о публичных выступлениях и работе с медиа, необходимо подчеркнуть, что фундаментом эффективной публичной коммуникации является способность служащего к критическому анализу информации. В современной информационной среде, где количество фейков и манипулятивных техник растет экспоненциально, государственный служащий должен быть «фильтром»,

способным отделить факты от вымысла, выявить скрытые угрозы и манипуляции.

Особую важность приобретает междисциплинарность. Понимание процессов в смежных сферах, например в экономике, социологии, праве, международных отношениях, экологии, позволяет учитывать многофакторность проблем и объяснять сложные вещи простым, доступным для граждан языком. Руководитель, который понимает взаимосвязи между разными сферами, способен дать журналисту или гражданину содержательное объяснение причин того или иного решения.

Современные технологические вызовы требуют принципиально нового подхода к медиаобразованию государственных служащих. Речь идет о формировании целостной системы медиакомпетентности, позволяющей эффективно действовать в высококонкурентной информационной среде.

Особого внимания заслуживает федеральная образовательная платформа «Диалог ПРО», которая целенаправленно занимается повышением уровня медиаобразования администраторов госпубличных. Ее целью является продвижение цифровых площадок, способствующих повышению уровня медиаобразования государственных и муниципальных служащих в контексте технологических вызовов и коммуникативных практик [76].

Анализ российской и международной практики позволяет выделить несколько ключевых блоков современного руководителя в сфере публичных выступлений.

Первый блок — навыки публичных выступлений и взаимодействия с традиционными СМИ, что предполагает подготовку и проведение пресс-конференций, интервью, брифингов. Важно понимать, что медиа является динамичной платформой для диалога, подотчетности и прозрачности. Руководитель должен тщательно готовиться к каждому публичному мероприятию, понимать приоритеты журналистов, уметь формулировать ключевые сообщения и аргументированно отстаивать позицию [131].

Вторым блоком является работа с социальными медиа. Задача руководителя и его пресс-службы — понять, как это все должно правильно выглядеть, учитывая, что у государственных учреждений есть свои требования и свои ограничения. Руководитель должен

уметь давать задания своей пресс-службе на создание контента, оценивать качество материалов, предлагать темы для публикаций, основанные на реальных запросах и проблемах жителей [124].

Третий блок — кризисные коммуникации. В условиях, когда информация распространяется со скоростью света, любая проблема может мгновенно стать информационным кризисом. Руководитель должен быть готов к работе в режиме реального времени и быстро оценивать ситуацию, формулировать позицию, выбирать каналы коммуникации, взаимодействовать с журналистами, не допуская паники и сохраняя доверие граждан. Международный опыт показывает, что своевременное и уважительное общение укрепляет доверие и предотвращает конфликты. Особую роль здесь играет принцип проактивной коммуникации, который означает, что лучше предотвратить информационный кризис грамотным информированием, чем потом решать его последствия [14].

Четвертый блок — работа с обращениями граждан и обратной связью. Гражданин оценивает власть не по отчетам о работе и не по парадным пресс-релизам, а по тому, как реагируют чиновники на его конкретную проблему. Руководитель должен знать регламент работы с обращениями, уметь организовать эту работу так, чтобы каждый гражданин чувствовал себя услышанным, а ответы не были формальными отписками [34].

Формирование компетенций публичных коммуникаций у государственных служащих сталкивается с рядом системных барьеров. Первый — психологический барьер, когда многие руководители, особенно старшего поколения, испытывают страх перед публичностью, неуверенность в своих навыках, опасение «сказать что-то не то». Преодоление этого барьера требует обучения и психологической поддержки, создания безопасной среды для тренировки навыков (например, через деловые игры и симуляции).

Второй барьер — бюрократический, при котором система государственной службы исторически ориентирована на закрытость, формальные отписки, канцелярский язык. Переход к открытости, диалогу, человеческому языку требует изменения навыков отдельных служащих и всей организационной культуры. Руководитель должен личным примером демонстрировать приверженность от-

крытости, поощрять подчиненных к прямому общению с гражданами, не наказывать за инициативу, а поддерживать ее.

Третий барьер — ресурсный, когда качественная работа с медиа требует времени, специально обученных сотрудников, технического оснащения. В небольших муниципалитетах, где штат пресс-службы может состоять из одного человека на полставки, организовать системную работу с медиа крайне сложно. Здесь необходимы централизованные решения — создание региональных центров поддержки госпабликов, предоставление готовых шаблонов и методических материалов, организация регулярного дистанционного обучения.

Четвертый барьер связан с быстрым изменением технологий и трендов. То, что работало в социальных сетях год назад, сегодня может быть уже неэффективно. Требования к форматам контента, алгоритмы распространения, ожидания аудитории меняются стремительно. Система обучения государственных и муниципальных служащих должна быть гибкой и адаптивной, обеспечивать постоянное обновление знаний, а не разовое повышение квалификации раз в три года.

Работа с информацией и медиа перестала быть уделом специализированных пресс-служб и стала неотъемлемой частью профессиональной компетенции каждого руководителя в системе государственного и муниципального управления. В современной информационной среде, где доверие к власти во многом зависит от качества и стиля коммуникации, от способности власти слушать и слышать граждан, говорить с ними на понятном языке, быть открытой к диалогу и критике [52].

Формирование компетенций публичных коммуникаций — это не просто обучение техническим навыкам (как написать пост, как ответить на жалобу, как дать интервью). Это формирование новой управленческой культуры — культуры открытости, диалога, уважения к гражданину. Руководитель, который умеет принимать решения и объяснять их, отчитываться и слушать, защищаться от критики и учиться на ней, становится подлинным лидером своей территории.

3.4 Антикоррупционное поведение и этическая инфраструктура

Коррупция остается одной из самых острых проблем государственного и муниципального управления, подрывающей доверие граждан к власти, искажающей экономические стимулы и препятствующей устойчивому развитию территорий. Традиционный подход к противодействию коррупции фокусируется на правовых механизмах, включая запреты, ограничения, контроль и наказания. Однако, как показывает практика, одних правовых мер недостаточно. За любым коррупционным действием стоит конкретный человек, оказавшийся перед моральным выбором между служебным долгом и личной выгодой, между законом и неправомерным распоряжением руководителя, между общественным благом и частным интересом. Именно поэтому формирование антикоррупционного сознания и ценностного каркаса служащего становится не менее важной задачей, чем совершенствование законодательства и контрольно-надзорных механизмов.

Российская система регулирования этики и служебного поведения государственных и муниципальных служащих базируется на нескольких ключевых документах, образующих своего рода «этический каркас» публичной службы [170]. Основополагающим среди них является Типовой кодекс этики и служебного поведения государственных служащих Российской Федерации и муниципальных служащих, одобренный решением президиума Совета при Президенте РФ по противодействию коррупции 23 декабря 2010 г.

Как подчеркивается в самом Кодексе, он разработан в соответствии с положениями Конституции Российской Федерации, Международного кодекса поведения государственных должностных лиц (Резолюция 51/59 Генеральной Ассамблеи ООН от 12 декабря 1996 г.), Модельного кодекса поведения для государственных служащих (рекомендация Комитета министров Совета Европы от 11 мая 2000 г.), федеральных законов: «О противодействии коррупции», «О системе государственной службы Российской Федерации», «О муниципальной службе в Российской Федерации», а также основан на общепризнанных нравственных принципах и нормах российского общества и государства.

Целью Типового кодекса является установление этических норм и правил служебного поведения для достойного выполнения служащими своей профессиональной деятельности, а также содействие укреплению авторитета государственных служащих, доверия граждан к государственным органам и органам местного самоуправления и обеспечение единых норм поведения. Кодекс служит основой для формирования должной морали в сфере государственной и муниципальной службы, уважительного отношения к государственной и муниципальной службе в общественном сознании, а также выступает как институт общественного сознания и нравственности государственных служащих, их самоконтроля.

Важно отметить, что знание и соблюдение положений Кодекса является одним из критериев оценки качества профессиональной деятельности и служебного поведения служащих. Кодекс также является основой для разработки соответствующими государственными органами и органами местного самоуправления собственных кодексов этики и служебного поведения, а также личных кодексов поведения [73].

Типовой кодекс закрепляет развернутую систему принципов служебного поведения, которыми должны руководствоваться государственные и муниципальные служащие. Среди них:

- исполнение должностных обязанностей добросовестно и на высоком профессиональном уровне в целях обеспечения эффективной работы государственных органов и органов местного самоуправления;
- признание, соблюдение и защита прав и свобод человека и гражданина как определяющий смысл и содержание деятельности;
- осуществление деятельности в пределах полномочий соответствующего органа;
- неокказание предпочтения каким-либо профессиональным или социальным группам и организациям, независимость от влияния отдельных граждан, профессиональных или социальных групп и организаций;
- исключение действий, связанных с влиянием каких-либо личных, имущественных (финансовых) и иных интересов, препятствующих добросовестному исполнению должностных обязанностей;

- уведомление представителя нанимателя, органов прокуратуры или других государственных органов обо всех случаях обращения к служащему каких-либо лиц в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений;
- соблюдение установленных федеральными законами ограничений и запретов, исполнение обязанностей, связанных с прохождением государственной и муниципальной службы;
- соблюдение беспристрастности, исключающей возможность влияния на служебную деятельность решений политических партий и общественных объединений;
- соблюдение норм служебной, профессиональной этики и правил делового поведения;
- проявление корректности и внимательности в обращении с гражданами и должностными лицами;
- проявление терпимости и уважения к обычаям и традициям народов России, учет культурных и иных особенностей различных этнических, социальных групп и конфессий, способствование межнациональному и межконфессиональному согласию;
- воздержание от поведения, которое могло бы вызвать сомнения в добросовестном исполнении должностных обязанностей, а также избегание конфликтных ситуаций, способных нанести ущерб репутации или авторитету государственного органа либо органа местного самоуправления;
- принятие мер по недопущению возникновения конфликта интересов и урегулированию возникших случаев конфликта интересов.

Особое значение имеет требование не использовать служебное положение для оказания влияния на деятельность государственных органов, организаций, должностных лиц и граждан при решении вопросов личного характера. Важным является способность воздерживаться от публичных высказываний, суждений и оценок в отношении деятельности государственного органа или его руководителя, если это не входит в должностные обязанности служащего.

Центральным понятием в системе антикоррупционной этики является «конфликт интересов». Это ситуация, при которой личная заинтересованность государственного или муниципального служащего влияет или может повлиять на надлежащее, объективное и

беспристрастное исполнение им должностных обязанностей. Важно понимать, что конфликт интересов — это ситуация риска, требующая осознанного выбора [58].

Типовой кодекс устанавливает, что служащие при исполнении должностных обязанностей не должны допускать личной заинтересованности, которая приводит или может привести к конфликту интересов. При назначении на должность и исполнении должностных обязанностей служащий обязан заявить о наличии или возможности наличия у него личной заинтересованности, которая влияет или может повлиять на надлежащее исполнение им должностных обязанностей. Для предотвращения и урегулирования конфликта интересов создаются специальные комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов.

Государственные и муниципальные служащие постоянно сталкиваются с ситуациями, требующими морального выбора [80]. Наиболее распространенные типы моральных дилемм включают:

- дилемма «закон vs распоряжение руководителя». Федеральный закон № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» определяет, что государственный служащий не вправе выполнять неправомерные распоряжения руководителя. Однако на практике служащий, отказавшийся выполнять неправомерное распоряжение, рискует своей карьерой. Это классическая этическая коллизия, требующая от служащего знания закона и морального мужества;

- дилемма «служебный долг vs личная выгода». Это наиболее очевидная форма конфликта интересов, когда служащий должен выбрать между интересами службы и личным обогащением, получением подарков, использованием служебной информации для личных целей;

- дилемма «беспристрастность vs лояльность». Служащий должен быть беспристрастным, но при этом лояльным к своему ведомству и руководству. Когда эти ценности вступают в противоречие (например, при необходимости сообщить о коррупционном поведении коллеги), возникает сложная моральная дилемма;

- дилемма «открытость vs конфиденциальность». Служащий обязан быть открытым перед обществом, но при этом соблюдать конфиденциальность служебной информации.

Соблюдение требований к служебному поведению должно опираться на нормативный документ, который сформулирует понятие служебного поведения, его требования и необходимость их соблюдения.

Этическая инфраструктура государственной и муниципальной службы включает совокупность институтов, механизмов и процедур, обеспечивающих соблюдение этических норм и предотвращение коррупционных проявлений [81]. Ключевыми элементами этой инфраструктуры выступают:

- кодексы этики и служебного поведения. Так, Типовой кодекс служит основой для разработки ведомственных и муниципальных кодексов;

- комиссии по соблюдению требований к служебному поведению и урегулированию конфликта интересов. Несмотря на отмеченные выше проблемы, эти комиссии остаются важным институтом. Однако для повышения их эффективности требуется обеспечить их независимость, постоянный характер работы, а также реальные полномочия по применению санкций;

- механизмы уведомления о коррупционных проявлениях. Типовой кодекс обязывает служащих уведомлять представителя нанимателя, органы прокуратуры или другие государственные органы обо всех случаях обращения к служащему каких-либо лиц в целях склонения к совершению коррупционных правонарушений. Однако на практике такие уведомления редки, что свидетельствует либо о низком уровне коррупции (что маловероятно), либо о неэффективности механизмов защиты уведомителей;

- механизмы декларирования доходов и имущества. Система обязательного декларирования доходов и имущества государственных служащих и членов их семей — важный инструмент профилактики коррупции, позволяющий выявлять несоответствия между доходами и расходами;

- институты общественного контроля. Общественные советы при органах власти, институты общественной экспертизы и мониторинга также являются частью этической инфраструктуры, обеспечивая внешний контроль за соблюдением этических норм.

К настоящему времени в России на разных уровнях государственного управления сформирована обширная база регулирования в

сфере профессиональной этики. Она актуальна, динамична, восприимчива к новым вызовам и соответствует требованиям практики. Ее развитие осуществляется с учетом предложений и рекомендаций научного и экспертного сообщества и подкрепляется различными механизмами реализации законодательства.

Ключевой вызов формирования антикоррупционного поведения заключается в переходе от внешнего соблюдения формальных норм к внутренней этике, когда служащий не нарушает правила не из страха наказания, а потому что это противоречит его ценностям и убеждениям.

Обучение антикоррупционной этике должно включать изучение нормативных документов, разбор конкретных этических дилемм, тренировку принятия решений в ситуациях конфликта интересов, развитие навыков этического анализа и морального суждения. Важно, чтобы обучение было непрерывным и охватывало всех служащих.

Современные образовательные подходы, включая разбор кейсов, деловые игры и симуляции, позволяют служащим «прожить» этическую дилемму в безопасной среде, проанализировать последствия разных вариантов выбора и сформировать алгоритмы этически ответственного поведения.

Формирование антикоррупционного поведения и этической инфраструктуры государственной и муниципальной службы должно стать основой трансформации ценностного каркаса служащего, формирования новой управленческой культуры, основанной на добросовестности, беспристрастности и служении общественному благу.

Типовой кодекс этики и служебного поведения, комиссии по урегулированию конфликта интересов, механизмы декларирования доходов и уведомления о коррупционных проявлениях являются важными элементами системы. Однако без внутренней готовности служащего следовать этическим нормам даже в условиях, когда это связано с личными издержками, любые формальные механизмы остаются «документом на бумаге».

Как справедливо заметил Президент России, говоря о состоянии государственной службы, мы имеем дело с «дефицитом нравственности». Восполнение этого дефицита становится задачей на долгие

годы. Это процесс долгосрочный, требующий системных усилий — от совершенствования образовательных программ и подготовки преподавателей до изменения практики кадровой работы и создания реальных стимулов для этичного поведения.

3.5 Подготовка служащих для работы в условиях стратегического поворота России на Восток

Геополитические изменения последних лет, усиление санкционного давления со стороны западных стран и последовательная переориентация внешнеполитических и внешнеэкономических приоритетов России на азиатское направление ставят перед системой государственного и муниципального управления принципиально новые задачи. Стратегический поворот на Восток, о необходимости которого политики и эксперты говорили на протяжении последнего десятилетия, сегодня стал не просто декларацией, а объективной реальностью, требующей системных изменений в подготовке управленческих кадров. Государственные и муниципальные служащие, особенно в регионах Дальнего Востока, Сибири и в приграничных территориях, должны быть готовы к работе в качественно иной международной среде — с новыми партнерами, новыми правилами игры, новой культурой ведения переговоров и новыми вызовами. При этом важно понимать, что «Восток» не монолитен, так как Китай, Индия, Вьетнам, Индонезия, Центральная Азия — это разные цивилизации с собственной историей, культурой, моделями управления и ведения бизнеса. Универсальных рецептов здесь нет, и эффективная работа требует глубокого понимания специфики каждого направления. Эта тема посвящена анализу компетенций, необходимых служащим для эффективной работы в условиях поворота России на Восток, а также моделям подготовки таких кадров, опирающимся на опыт взаимодействия с разными странами региона [59].

Изменение глобальной геополитической конфигурации, начавшееся задолго до 2022 г., сегодня приобрело необратимый характер. Россия последовательно укрепляет связи со странами Азиатско-Тихоокеанского региона, Ближнего Востока, Южной и Юго-Восточной Азии. Если еще десятилетие назад основными торговыми партнерами России были страны Европы, то сегодня центр эко-

номической активности сместился на восток. Китай стал ключевым торговым партнером, Индия наращивает закупки российских энергоносителей, страны Персидского залива активно инвестируют в российскую экономику. Вьетнам, Индонезия и Малайзия открывают новые возможности для технологического и промышленного сотрудничества.

Для государственных служащих это означает необходимость кардинальной перестройки мышления. От них требуется знание иностранных языков и международного этикета, глубинное понимание того, как устроены политические и экономические системы стран-партнеров, какие ценности лежат в основе принятия решений, как выстраивать долгосрочные доверительные отношения в культурах, где личные связи часто важнее формальных контрактов.

Для системного анализа необходимых компетенций важно выделить несколько ключевых регионов Востока, с которыми Россия активно развивает сотрудничество.

Китай остается главным внешнеэкономическим партнером России. Товарооборот между двумя странами по итогам 2025 г. достиг рекордных показателей, продолжая уверенный рост. Однако работа с Китаем требует особого подхода. Для российских управленцев приобретает актуальность необходимость понимания китайской модели государственного управления, системы подготовки кадров, подходов к экономическому планированию и культурных кодов [164].

Особого внимания заслуживает китайская модель подготовки государственных служащих, которая подразумевает очень глубокое погружение в проблемы территории. Как отмечал глава Минвостокразвития России Алексей Чекунков, «у всех видных китайских госслужащих гордо первой строчкой в резюме всегда стоит маленькая деревня, самый удаленный уезд, самый трудный регион»¹. Это принципиально иной подход к карьере, основанный на идее служения и проверки делом.

¹ В программе подготовки кадров для Дальнего Востока «Муравьев-Амурский 2030» впервые стартует международный модуль. 07.11.2024.// Республика Саха (Якутия): офиц. портал. URL: <https://old.sakha.gov.ru/news/front/view/id/3420968> (дата обращения 02.02.2026).

Индия — вторая по численности населения страна мира, одна из самых быстрорастущих экономик, обладающая огромным рынком и технологическим потенциалом. Сотрудничество России с Индией имеет давнюю историю, но сегодня оно выходит на новый уровень в сферах энергетики, фармацевтики, цифровых технологий и военно-технического сотрудничества.

Особенность Индии — ее колоссальное внутреннее разнообразие. Разные штаты имеют разное законодательство, разные приоритеты развития, разную деловую культуру. Управленцу, работающему с Индией, необходимо понимать федеративное устройство страны, соотношение полномочий центра и штатов, особенности ведения переговоров в индийской культуре (где прямой отказ считается невежливым, а согласие не всегда означает согласие). Кроме того, Индия — родина уникального феномена индийской бюрократии, уходящей корнями в британскую колониальную администрацию, но трансформировавшейся в самостоятельную и очень влиятельную силу [75].

Страны АСЕАН представляют собой быстрорастущий регион с молодым, образованным населением и растущим средним классом. Вьетнам, Индонезия, Малайзия, Таиланд, Филиппины — каждая из этих стран имеет свою специфику, но их объединяет стремление к диверсификации внешних связей и готовность к сотрудничеству с Россией [79].

Вьетнам — давний и надежный партнер России в Юго-Восточной Азии. Общее социалистическое прошлое, большое количество вьетнамцев, получивших образование в СССР и России, создают благоприятную основу для сотрудничества. Однако Вьетнам стремительно меняется, его экономика растет, он активно интегрируется в глобальные цепочки добавленной стоимости, заключает новые торговые соглашения. Российским управленцам необходимо понимать эти изменения и выстраивать сотрудничество с учетом новой реальности.

Индонезия — крупнейшая экономика Юго-Восточной Азии, страна с огромным населением и огромным потенциалом. Индонезия представляет большие перспективы в области энергетики, безопасности, обеспечения продовольствием, инфраструктуры, прежде всего железных дорог. При этом Индонезия — это архипелаг из ты-

сяч островов с колоссальным культурным и экономическим разнообразием, что требует от управленца способности мыслить масштабно и учитывать множество факторов одновременно.

Малайзия — еще одна динамично развивающаяся страна региона, которая активно инвестирует в высокие технологии, исламские финансы и устойчивое развитие. Опыт Малайзии интересен для российских регионов, сталкивающихся с необходимостью диверсификации экономики и привлечения инвестиций.

Какими же компетенциями должен обладать современный государственный служащий, работающий в условиях стратегического поворота на Восток? Анализ российской и международной практики позволяет выделить несколько ключевых блоков.

Первый и, пожалуй, самый важный блок компетенций — глубокое понимание того, как устроены системы государственного управления в ключевых странах Востока. Без понимания логики принятия решений китайскими, индийскими или вьетнамскими коллегами, их приоритетов и ограничений невозможно выстраивать эффективное взаимодействие [37].

Это требует изучения текущего законодательства, исторического контекста, политической культуры, соотношения формальных и неформальных институтов. Например, в Китае ключевую роль играет партийная дисциплина и долгосрочное планирование. Для Индии характерен сложный баланс между центром и штатами, а также влияние бюрократического аппарата. В странах Персидского залива все решения принимаются на уровне правящих семей. Во Вьетнаме наблюдается сочетание социалистической идеологии и рыночной экономики.

Второй блок — навыки межкультурной коммуникации. То, что считается нормой в России, может быть неприемлемо в Китае или Индии, и наоборот. Понимание культурных кодов, умение интерпретировать невербальные сигналы, знание табу и чувствительных тем становится критически важным для успешного взаимодействия [30].

Особого внимания заслуживает феномен «азиатского лица», т.е. необходимости сохранять гармонию в отношениях и избегать публичного конфликта. В китайской, вьетнамской, индонезийской культурах прямой отказ или критика могут нанести непоправимый

ущерб отношениям. Российский управленец должен уметь читать между строк, понимать, когда «да» означает «возможно, но нужно обсудить», а когда — вежливый отказ.

Третий блок — понимание того, как устроены экономические системы стран-партнеров, как они поддерживают бизнес, привлекают инвестиции, стимулируют инновации. Без этого невозможно выстраивать взаимовыгодные проекты, привлекать инвестиции в российские регионы, продвигать российский экспорт [162].

Например, в Китае существует разветвленная система государственной поддержки предпринимательства, сочетающая жесткое регулирование с мощными стимулами для инноваций. В Индии — программа «Make in India», стимулирующая локализацию производства. В ОАЭ — свободные экономические зоны с уникальным правовым режимом. Знание этих механизмов позволяет российским управленцам предлагать партнерам привлекательные условия и находить точки соприкосновения.

Четвертый блок — языковая подготовка [126]. Английский язык, хотя и является международным, далеко не всегда достаточен для глубокого взаимопонимания, особенно в Китае, Японии, Корее, странах Латинской Америки. Владение китайским, хинди, турецким, арабским или вьетнамским языками становится конкурентным преимуществом и открывает двери, которые для англоговорящих остаются закрытыми.

Речь идет о рабочем владении, позволяющем вести переговоры, читать документы, понимать нюансы коммуникации. Опыт показывает, что даже несколько фраз на языке партнера, произнесенных в начале переговоров, кардинально меняют атмосферу и настраивают на конструктивный лад.

Наиболее ярким и показательным примером системной подготовки государственных служащих для работы в условиях поворота на Восток является программа «Муравьев-Амурский 2030», реализуемая Минвостокразвития России совместно с Корпорацией развития Дальнего Востока и Арктики (КРДВ) при поддержке Школы управления Сколково и Дальневосточного федерального университета. Программа, запущенная в 2022 г., за несколько лет существования доказала свою эффективность и востребованность [133].

Цель программы — подготовка управленческой команды государственных служащих для работы на Дальнем Востоке с учетом специфики дальневосточных регионов и требований к профессиональным компетенциям. Ключевая особенность — принцип целевого распределения: пройдя годовое обучение, выпускники на два года переезжают работать в регионы Дальнего Востока. Это позволяет не просто дать людям знания, но и обеспечить их реальное трудоустройство, закрепить на территории.

Результаты программы впечатляют. Всего на нескольких потоках обучились и обучаются более 150 человек. Десятки выпускников уже заступили на службу, занимая должности министров и заместителей министров региональных правительств, советников губернаторов, начальников управлений, заместителей глав муниципальных образований. Конкурс на программу достигает 80 человек на место, что свидетельствует о ее высокой привлекательности и репутации.

Успех программы «Муравьев-Амурский 2030» привел к решению распространить эту модель и на другие стратегические направления. Как отметил Президент России, программа, доказавшая свою эффективность на Дальнем Востоке, будет распространена на Арктическую зону Российской Федерации [43]. Кроме того, обсуждается возможность создания аналогичных программ для подготовки кадров для работы с другими регионами, например для Кавказа (с учетом взаимодействия с Турцией и Ираном), для Калининградской области (с учетом специфики работы в анклаве), для приграничных регионов юга России.

Это означает, что модель, отработанная на дальневосточном направлении, может быть адаптирована для подготовки служащих, работающих с разными странами Востока — от Китая и Индии до Турции и стран Персидского залива. Адаптация будет касаться, прежде всего содержательной части: вместо китайского языка и страноведения — арабский язык и изучение стран Ближнего Востока, или турецкий язык и изучение Турции, или хинди и изучение Индии.

Стратегический поворот России на Восток требует не просто точечных изменений в программах повышения квалификации, а формирования принципиально новой модели подготовки государствен-

ных и муниципальных служащих. Эта модель должна включать несколько ключевых компонентов.

Во-первых, фундаментальное страноведческое образование. Служащие, работающие с восточными партнерами, должны понимать текущую политическую и экономическую конъюнктуру и долгосрочные тренды развития, исторический контекст, культурные особенности. Это требует включения в образовательные программы модулей по истории, культуре, экономике, политическому устройству стран-партнеров, причем не одной-двух, а всего спектра ключевых государств Востока.

Во-вторых, языковая подготовка. Владение китайским, хинди, арабским, турецким, персидским, вьетнамским или индонезийским языком должно стать конкурентным преимуществом для государственных служащих, работающих на восточном направлении. Речь идет о рабочем владении, позволяющем вести переговоры, читать документы, понимать нюансы коммуникации.

В-третьих, практическая стажировка. Опыт программы «Муравьев-Амурский 2030» показывает, что теоретические знания должны подкрепляться реальным погружением в среду — посещением компаний, государственных учреждений, знакомством с практиками управления. Только через непосредственный контакт можно по-настоящему понять, как работают восточные партнеры, и выстроить эффективное взаимодействие.

В-четвертых, развитие мягких навыков для межкультурной коммуникации. Это не просто знание этикета, а глубинное понимание психологии партнера, умение выстраивать доверительные отношения, распознавать невербальные сигналы, адаптировать свой стиль коммуникации под культурные особенности собеседника.

В-пятых, системная работа по закреплению кадров на территории. Модель «обучение + обязательное трудоустройство», отработанная на Дальнем Востоке, показывает свою эффективность и может быть распространена на другие стратегические направления, включая Арктику, Калининградскую область, приграничные регионы России.

Успех стратегического поворота России на Восток будет определяться повседневной работой тысяч государственных и муниципальных служащих, выстраивающих отношения с партнерами из

Китая, Индии, Вьетнама, Индонезии, стран Персидского залива. Их подготовка является важной кадровой задачей и вопросом национальной конкурентоспособности и безопасности. Опыт, накопленный в рамках программы «Муравьев-Амурский 2030» и других подобных инициатив, дает основания для осторожного, но уверенного оптимизма. Россия способна готовить управленцев нового поколения, готовых к работе в условиях меняющегося мира и умеющих эффективно взаимодействовать с самыми разными восточными партнерами.



ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное в рамках настоящей монографии исследование трансформации управленческого капитала государственных и муниципальных служащих в интересах регионального и территориального развития позволяет сформулировать ряд обобщающих выводов, теоретических положений и практических рекомендаций.

Эволюция системы подготовки государственных и муниципальных служащих в России прошла путь от имперской модели «верных слуг государевых» через советскую номенклатурную школу к современным попыткам сформировать корпус гибких, клиентоцентричных и стратегически мыслящих управленцев. Нормативно-правовая база сформировала необходимый каркас для функционирования системы дополнительного профессионального образования, однако ее реализация на практике сталкивается с рядом системных проблем, включая формальный характер обучения, слабую связь с карьерным ростом и недостаточную ориентацию на реальные задачи развития территорий.

Международный опыт подготовки управленческих кадров (Великобритания, Сингапур, Южная Корея, Казахстан, ОАЭ) демонстрирует разнообразие моделей — от британского универсализма до сингапурской корпоративной модели и восточноазиатской ориентации на долгосрочную стратегию. Ключевые уроки для России: необходимость меритократического отбора, непрерывного профессионального развития на протяжении всей карьеры, тесной связи обучения с решением реальных задач управления территорией, а также создания системы стимулов для привлечения и удержания талантов.

Ядро компетенций современного государственного и муниципального служащего представляет собой сложный многомерный конструкт, включающий четыре взаимосвязанных блока: ценност-

но-этический (антикоррупционное сознание, ориентация на служение, уважение к праву), универсальный (коммуникативные навыки, эмоциональный интеллект, стрессоустойчивость, работа в команде), цифровой (data-грамотность, работа с AI-инструментами, кибербезопасность) и управленческий (стратегическое мышление, проектное управление, лидерство). Профессиональные стандарты и национальные цели развития задают содержательный вектор, а учет региональной и муниципальной специфики позволяет адаптировать универсальную модель к конкретным условиям территории.

Конкурсные механизмы превратились в полноценный институт выявления, мотивации и развития управленческих талантов. Они выявляют лучших, формируют среду здоровой конкуренции, обеспечивают горизонтальный трансфер знаний и связывают индивидуальное развитие служащих с развитием территорий. Всероссийский конкурс «Лучшая муниципальная практика» и форум «Большие решения малой родины» ВАРМСУ демонстрируют эффективность конкурсных механизмов в стимулировании инноваций на местном уровне и тиражировании успешного опыта.

Современная образовательная экосистема базируется на цифровых платформах, обеспечивающих доступность и непрерывность обучения, гибридных форматах, симуляционных технологиях, деловых играх, разборе кейсов, микрообучении и персонализированных траекториях. Опыт регионов России подтверждает эффективность цифровых решений в масштабировании обучения без отрыва от работы.

Институты наставничества, кадрового резерва и внутренних конкурсов образуют фундамент непрерывного карьерного развития. Наставничество обеспечивает передачу неявного знания и социализацию новых сотрудников, кадровый резерв создает пул подготовленных кандидатов на руководящие должности, а внутренние конкурсы обеспечивают механизм справедливого отбора. Системная связь этих трех элементов создает замкнутый цикл воспроизводства управленческих кадров, обеспечивающий преемственность и устойчивость системы.

Формирование психологической устойчивости и гибких навыков является критически важным направлением развития управленческого капитала. Сегодня эмоциональный интеллект, стрессоустой-

чивость, конфликтная компетентность и коммуникативные способности в публичной сфере являются обязательными характеристиками служащих. Профессиональное выгорание, эмоциональное истощение и цинизм становятся профессиональными заболеваниями служащих, подрывающими качество управления. Развитие мягких навыков требует интерактивных форматов обучения (тренинги, деловые игры, симуляции, супервизии) и не может быть сведено к лекционным курсам.

Мотивация и удержание талантов на государственной и муниципальной службе — комплексная проблема, требующая системного подхода. Материальное стимулирование ограничено бюджетными рамками, поэтому ключевое значение приобретают нематериальные стимулы: создание комфортной рабочей среды, благоприятного социально-психологического климата, системы признания достижений, возможностей для профессионального развития и самореализации, гибких форм занятости и горизонтальных карьерных траекторий. Учет поколенческих особенностей является необходимым условием эффективной мотивации.

Работа с информацией и медиа становится неотъемлемой частью профессиональной компетенции каждого руководителя в системе публичного управления. В современной информационной среде, где доверие к власти во многом зависит от качества и стиля коммуникации, необходимы навыки публичных выступлений, работы с социальными сетями, кризисных коммуникаций, противодействия фейкам и информационным атакам. Формирование этих компетенций требует обучения техническим навыкам и смены управленческой культуры от закрытости и формальных отписок к открытости, диалогу и уважению к гражданину.

Антикоррупционное поведение и этическая инфраструктура не могут быть сведены только к правовым запретам и контролю. Типовой кодекс этики и служебного поведения, комиссии по урегулированию конфликта интересов, механизмы декларирования доходов — все это важные, но недостаточные элементы. Без формирования внутренней готовности служащего следовать этическим нормам даже в условиях личных издержек любые формальные механизмы остаются малоэффективными. Ключевая задача — переход от внешнего соблюдения формальных норм к внутренней этике, когда

служащий не нарушает правила не из страха наказания, а потому что это противоречит его ценностям и убеждениям.

Стратегический поворот России на Восток требует формирования принципиально новой модели подготовки государственных и муниципальных служащих. Ключевые компетенции включают системное понимание моделей управления стран-партнеров (Китай, Индия, Вьетнам, Индонезия, страны Персидского залива), навыки межкультурной коммуникации и деловой дипломатии, понимание экономических систем и механизмов поддержки бизнеса, языковую подготовку (китайский, хинди, арабский, турецкий и другие восточные языки). Программа «Муравьев-Амурский 2030» представляет собой успешный пример системной подготовки управленцев для работы на стратегически важных направлениях, включающей теоретическое обучение, стажировки и обязательное трудоустройство.

Управление знаниями и трансфер лучших практик между регионами и муниципалитетами становится критическим ресурсом повышения эффективности публичного управления. Платформа «Смартека» создает необходимую инфраструктуру, включающую региональных координаторов, экспертный пул, механизмы наставничества между регионами. Однако сохраняются ведомственная и региональная замкнутость, дефицит доверия, отсутствие мотивации делиться опытом, разрыв между федеральными стандартами и местной спецификой. Преодоление указанных проблем требует развития адаптации практик, создания системы стимулов для регионов-доноров, интеграции механизмов трансфера с финансовой поддержкой внедрения.

Формирование экосистемы непрерывного обучения является ответом на вызовы VUCA-мира. Ключевыми принципами экосистемы становятся доступность, персонализация, модульность и микро-обучение, интеграция формального и неформального обучения, признание результатов через микро-креденшалы. Стратегическая цель заключается в переходе от парадигмы «обучения по расписанию» к парадигме «обучения по потребности», где служащий сам становится активным субъектом собственного развития.

Трансформация управленческого капитала государственных и муниципальных служащих является длительным процессом, который затрагивает нормативную базу, институциональные механиз-

мы, образовательные технологии, психологические установки и ценностные ориентации сотен тысяч служащих, от которых зависит качество жизни граждан и развитие регионов и территорий.

Успех этой трансформации определяется ресурсами, вложенными в обучение, системностью подхода, последовательностью в реализации решений, готовностью самих служащих и их руководителей к изменениям. Авторы выражают надежду, что данная монография внесет вклад в осмысление проблем и перспектив развития управленческого капитала государственных и муниципальных служащих, а содержащиеся в ней выводы и рекомендации будут полезны для ученых и практиков.

Развитие территорий начинается с развития людей, а инвестиции в управленческий капитал становятся инвестицией в будущее России.



ЛИТЕРАТУРА

1. Абдуллаев Д. А. Роль саморазвития и непрерывного образования в кадровой политике органов власти / Д. А. Абдуллаев, А. П. Васяев // Вестник Академии управления и производства. 2025. № 5. С. 552–557.
2. Алякин С. Г. Процессуальные теории мотивации: теория ожиданий В. Врума / С. Г. Алякин // Архонт. 2025. № 14. С. 259–260.
3. Аниськина Н. Н. Модель взаимодействия вузов, корпоративных университетов и работодателей в достижении национальных целей технологического лидерства через ДПО / Н. Н. Аниськина // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. 2025. № 2. С. 29–34.
4. Аниськина Н. Н. Традиции образования как фундамент развития / Н. Н. Аниськина // Стандарты и качество. 2016. № 3. С. 6–11.
5. Артеменко В. Б. История развития и проблемы государственной службы в России / В. Б. Артеменко, Н. В. Павлов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 3–1. С. 21–25.
6. Артеменкова Т. А. Он-лайн обучение в системе дополнительного профессионального образования: особенности восприятия, проблемы и направления развития / Т. А. Артеменкова, Н. В. Новикова // Сборник трудов по проблемам дополнительного профессионального образования. 2020. № 38. С. 35–44.
7. Аршолоева О. Х. Механизмы повышения качества подготовки, переподготовки и повышения квалификации муниципальных служащих / О. Х. Аршолоева, А. К. Гурьев // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2019. № 2. С. 3–7.
8. Астахова И. Ф. Модель гибридной системы обучения / И. Ф. Астахова, Е. И. Киселева // Современные наукоемкие технологии. 2016. № 12–3. С. 450–453.
9. Бабко Н. В. Нормативное подушевое финансирование в образовании в контексте бюджетной реформы / Н. В. Бабко // Общественные финансы. 2012. № 26. С. 11–22.

10. Баинов А. С. К вопросу о формировании кадрового состава и кадровой работы на муниципальной службе / А. С. Баинов // Вестник Бурятского госуниверситета. Экономика и менеджмент. 2010. № 2. С. 78–84.
11. Бакиров Е. А. Цифровизация кадрового менеджмента в системе государственной службы: вызовы и перспективы / Е. А. Бакиров // Наука и образование: сегодня. 2025. № 3. С. 47–51.
12. Барциц И. Н. Эволюция государственного управления в странах постсоветского пространства. Российская Федерация — Россия / И. Н. Барциц // Государственная служба. 2022. № 5. С. 67–118.
13. Батоврина Е. В. Тренинг как метод развития профессиональных компетенций государственных служащих / Е. В. Батоврина, К. Н. Лебедева // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки СКАГС. 2017. № 1. С. 187–191.
14. Башкирова М. А. Повышение эффективности взаимодействия органов государственной исполнительной власти и средств массовой информации Республики Башкортостан в условиях информационного противостояния / М. А. Башкирова // Экономика и социум. 2024. № 11–1. С. 807–816.
15. Безуглая А. А. Государственный служащий в странах ЕАЭС: конституционно-правовые вариации дефинитивных интерпретаций и квалификационных цензов / А. А. Безуглая // Право и государство: теория и практика. 2025. № 7. С. 234–239.
16. Бексултанова А. И. Современное состояние государственной службы в РФ / А. И. Бексултанова, С. А. Эдилсултанова, М. А. Муратова // Тенденции развития науки и образования. 2020. № 67–4. С. 102–105.
17. Березовский Д. В. Стажировка как форма повышения квалификации государственных и муниципальных служащих / Д. В. Березовский // Вестник Международного института рынка. 2015. № 2. С. 7–13.
18. Биболатова Э. И. Наставничество как технология адаптации молодых специалистов на государственной гражданской службе / Э. И. Биболатова // Вестник экспертного совета. 2020. № 1. С. 18–22.

19. Биликтуев Б. Д.-Д. Профессиональный потенциал государственных гражданских служащих в современной России: на материалах Республики Бурятия: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук: 22.00.04 / Б. Д.-Д. Биликтуев; [Место защиты: Бурят. гос. ун-т]. Улан-Удэ, 2009. 21 с.

20. Биликтуева Е. Б. Карьерные стратегии государственных гражданских служащих: на материалах Республики Бурятия: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук: 22.00.08 / Е. Б. Биликтуева; [Место защиты: Моск. гос. ун-т им. М. В. Ломоносова]. Москва, 2010. 26 с.

21. Богдан Н. Н. К проблеме оценки и развития профессиональных компетенций государственных гражданских служащих / Н. Н. Богдан, И. П. Бушуева // Развитие территорий. 2015. № 3. С. 6–11.

22. Борщевский Г. А. Система управления бюрократией в дореволюционной, советской и современной России / Г. А. Борщевский // Вестник Санкт-Петербургского университета. История, 2020. №1. С. 61–84.

23. Ботнев В. К. Актуальные проблемы нематериальной мотивации государственных служащих в Российской Федерации / В. К. Ботнев, С. В. Ботнев // Право и государство: теория и практика. 2025. № 7. С. 244–248.

24. Буташин Д. А. Социальные технологии в управлении мотивацией государственных и муниципальных служащих (на основе теории потребностей А. Маслоу) / Д. А. Буташин // Вестник Поволжского института управления. 2020. № 1. С. 11–18.

25. Бушуева И. П. Управление профессиональным развитием государственных гражданских служащих: региональный аспект: диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук: 22.00.08 / И. П. Бушуева. Нижний Новгород, 2015. 233 с.

26. Бюраева Ю. Г. Институциональные изменения системы высшего образования в Республике Бурятия / Ю. Г. Бюраева // ЭКО, 2018. № 10(532). С. 65–76.

27. Бюраева Ю. Г. Социальное становление слоя менеджеров в меняющемся российском обществе: процессы, структура, динамика / Ю. Г. Бюраева. Улан-Удэ: Изд-во БНЦ СО РАН, 2013. 320 с.

28. Ваганова В. И. Роль научно-методического сопровождения в реализации перспективных направлений развития системы довузовского профессионального образования Республики Бурятия / В. И. Ваганова // Ученые записки Забайкальского государственного гуманитарно-педагогического университета им. Н. Г. Чернышевского. 2009. № 6(29). С. 36–44.
29. Васильева Л. И. Асинхронное обучение: возможности нового времени / Л. И. Васильева, В. А. Федяев // Успехи гуманитарных наук. 2019. № 8. С. 18–20.
30. Веселов И. Б. Проблемы развития межкультурных коммуникаций и формирование толерантности в профессиональной деятельности государственных служащих / И. Б. Веселов // Вестник Российского университета дружбы народов. Сер. Социология, 2008. № 2. С. 148–153.
31. Власова В. Н. Основная (фундаментальная) проблема философии непрерывного образования / В. Н. Власова // Образование. Наука. Инновации: Южное измерение, 2011. № 5. С. 52–57.
32. Власюк И. В. Дополнительное профессиональное образование как фактор профессионального развития государственных и муниципальных служащих / И. В. Власюк, Ю. Е. Кравцова // Научное обозрение. Педагогические науки. 2024. № 5. С. 5–10.
33. Волошинова Н. А. Формирование профессиональных компетенций государственных служащих / Н. А. Волошинова // Вестник Луганского университета имени Владимира Даля. 2022. № 1. С. 41–45.
34. Воробьева З. В. Понятие и сущность работы государственных гражданских служащих с обращениями граждан / З. В. Воробьева, Е. А. Набатникова // Устойчивое развитие науки и образования. 2022. № 6. С. 7–14.
35. Гавва Н. С. Особенности формирования кадрового резерва на государственной службе в Российской Федерации и зарубежный опыт / Н. С. Гавва // Центральный научный вестник. 2017. № 11. С. 46–48.
36. Газиева И. А. Управление развитием человеческих ресурсов: обзор опыта Республики Корея / И. А. Газиева // Среднерусский вестник общественных наук. 2017. № 6. С. 35–39.

37. Галлямов Р. Р. Профессиональная подготовка государственных служащих в сфере этнонационального развития: образовательные и правовые аспекты / Р. Р. Галлямов, Б. А. Биннатов // Правовое государство: теория и практика. 2015. № 2. С. 62–67.
38. Гедагоз Т. З. Конфликтологическая компетентность как фактор эффективности профессиональной деятельности государственного служащего / Т. З. Гедагоз // Вестник экспертного совета. 2020. № 4. С. 20–24.
39. Голованов В. И. Лучшие муниципальные практики по реализации концепции умного города / В. И. Голованов // Градостроительное право. 2025. № 2. С. 18–21.
40. Горчакова Е. А. Психологические аспекты повышения эффективности работы системы управления персоналом в современных организациях / Е. А. Горчакова, О. Ю. Сенаторова // Психология и педагогика служебной деятельности. 2024. № 4. С. 50–53.
41. Губарев И. С. Анализ зарубежного законодательства в области государственной службы / И. С. Губарев // Научный бюллетень Воронежского института МВД России. 2024. № 2. С. 244–249.
42. Денискин И. М. История развития государственной службы / И. М. Денискин, А. Н. Ильин // Вестник науки. 2024. № 12. С. 591–597.
43. Денисова П. Д. Система подготовки управленческих кадров для развития Арктической зоны Российской Федерации / П. Д. Денисова // В центре экономики. 2023. № 2. С. 34–41.
44. Дугарова А. А. Обучение проектному управлению муниципальных служащих Республики Бурятия / А. А. Дугарова, И. С. Мункуева, Д. Н. Родионова // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2021. № 3. С. 46–54.
45. Дугарова А. А. О необходимости целевой и контрактной подготовки управленческих кадров для органов местного самоуправления Республики Бурятия / А. А. Дугарова, Д. Ц. Будаева // Интеграция. Эволюция. Устойчивость: пути развития социально-экономических систем: материалы I Международной научно-практической конференции / ответственный редактор Д. Ц. Будаева. Улан-Удэ, 2021. С. 187–192.

46. Дугарова А. А. Государственная политика по формированию кадрового резерва органов местного самоуправления Республики Бурятия: проблемы и перспективы / А. А. Дугарова, Б. Б. Санжин, А. Б. Шаралдаева // Известия Юго-Западного государственного университета. Сер. Экономика. Социология. Менеджмент. 2016. № 4 (21). С. 31–41.
47. Емельянова О. Я. Формирование информационно-учебной среды для обеспечения процесса профессиональной адаптации и непрерывного профессионального развития государственных гражданских служащих / О. Я. Емельянова, И. В. Шершень, М. А. Кравец // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 12–1. С. 60–64.
48. Епифанцев К. В. Методология развития конкурсов профессионального мастерства рабочих профессий как вектор развития современных технологий / К. В. Епифанцев // Инновации и инвестиции. 2022. № 3. С. 54–59.
49. Ермишина Е. Б. Особенности адаптации муниципальных служащих / Е. Б. Ермишина // Вестник ИМСИТ. 2022. № 4. С. 48–50.
50. Жанчипова Ц. Б. Повышение квалификации государственных гражданских служащих как механизм укрепления и развития кадрового состава государственной гражданской службы / Ц. Б. Жанчипова // Вестник Бурятского госуниверситета. Экономика и менеджмент. 2012. № 2. С. 158–164.
51. Желнина Е. В. Система непрерывного обучения персонала в государственной службе / Е. В. Желнина // Государственное управление. Электронный вестник. 2006. № 8. С. 5.
52. Жукова А. А. Формирование публичного имиджа государственных служащих через личные каналы и блоги в социальных сетях / А. А. Жукова // Вестник науки. 2026. № 3. С. 280–286.
53. Зайцев Л. А. Первый вуз Бурятии: история и современность / Л. А. Зайцев, А. Е. Карначев // Социально-экономический и гуманитарный журнал. 2022. № 3. С. 243–254.
54. Закирова И. Х. Модели компетенций государственных гражданских служащих / И. Х. Закирова, Е. В. Терелецкая // Аллея науки. 2018. № 4. С. 764–768.

55. Занданов А. Подготовка кадров для здравоохранения Бурятии / А. Занданов, С. Николаев // Высшее образование России. 2008. № 9. С. 55–59.
56. Занко Т. А. Студенческая олимпиада по государственному и муниципальному управлению: методические особенности проведения / Т. А. Занко, А. П. Гулов // Отечественная и зарубежная педагогика. 2025. № 3. С. 5–17.
57. Захарчук Е. А. Лучшие муниципальные практики как реализация положительного опыта развития муниципальных образований / Е. А. Захарчук, П. С. Трифонова, В. Е. Упоров // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2023. № 63. С. 52–73.
58. Зеленев М. В. Конфликт интересов на государственной службе: соотношение терминов «личная заинтересованность» и «интерес» / М. В. Зеленев // Инновации. Наука. Образование. 2021. № 35. С. 2061–2070.
59. Зуляр Ю. А., Зуляр Р. Ю. Поворот России на Восток: тактика выживания или стратегия развития? / Ю. А. Зуляр, Р. Ю. Зуляр // Россия и АТР. 2025. № 2. С. 205–220.
60. Иванов М. А. Организационно-педагогическое обеспечение смешанного обучения в условиях пандемии / М. А. Иванов, Н. В. Ершова // Проблемы современного педагогического образования. 2021. № 71–1. С. 140–144.
61. Иванова В. Формы и методы внутрифирменного обучения наставников / В. Иванова, Ж. Б. Марголина // Специфика педагогического образования в регионах России. 2019. № 1. С. 33–34.
62. Исенова Г. К. Проектный менеджмент — ключевая компетенция государственных служащих XXI века / Г. К. Исенова // Государственное управление и государственная служба. 2017. № 1. С. 166–170.
63. Казанцева Е. В. Управление подготовкой профессиональных кадров в условиях модернизации довузовского профессионального образования Республики Бурятия / Е. В. Казанцева // Вестник Бурятского госуниверситета. 2012. № 15. С. 44–49.
64. Каледжян С. О. История бизнес-школы: 20-летний путь развития высшей школы корпоративного управления РАНХиГС / С. О. Каледжян // Государственная служба. 2014. № 3. С. 68–74.

65. Каришина И. Е. Наставничество как важный инструмент адаптации государственного гражданского служащего / И. Е. Каришина, О. И. Суховеева // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. 2014. № 14. С. 140–145.
66. Каурова О. А. Особенности нематериальной мотивации государственных гражданских служащих аграрного сектора региона в условиях цифровизации / О. А. Каурова, Д. С. Митюхин, В. В. Гаврилова // Экономический вестник Восточно-Сибирского государственного университета технологий и управления. 2024. № 1. С. 32–39.
67. Климанова Н. Г. Управление стрессоустойчивостью государственных гражданских служащих / Н. Г. Климанова, А. В. Климанова, О. В. Григорьева // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. № 5. С. 51–58.
68. Ковтков Д. И. Правовое регулирование дополнительного профессионального образования гражданских служащих / Д. И. Ковтков // Журнал российского права. 2018. № 11. С. 112–120.
69. Кожеников Н. С. Влияние цифровой образовательной среды на качество обучения / Н. С. Кожеников // Новая наука: от идеи к результату. 2024. № 7. С. 26–31.
70. Козырь Н. С. Лучшая муниципальная практика субъектов РФ: эффективность территориального самоуправления / Н. С. Козырь // Вестник НГИЭИ. 2021. № 2. С. 75–87.
71. Комиссаров А. Г. Кадровые конкурсы в России: повышение эффективности отбора руководителей для госслужбы на примере конкурса «Лидеры России» / А. Г. Комиссаров // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2023. № 2. С. 80–95.
72. Комиссаров А. Г. Специфика компетенций высших управленческих кадров в России / А. Г. Комиссаров, В. А. Брызгалин // Лидеры России: кейс конкурса. 2022. № 4. С. 524–545.
73. Королева Э. В. Личный кодекс чести государственного служащего как регулятор антикоррупционного поведения / Э. В. Королева, Я. А. Волынчук, М. А. Харченко // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. № 4. С. 372–374.

74. Кузьмина А. О. Особенности управления персоналом на государственной гражданской службе / А. О. Кузьмина // Вестник евразийской науки. 2025. № S5.

75. Куликова И. В. Развитие экономических отношений России с Китаем и Индией: перспективы и прогнозы / И. В. Куликова, И. В. Украинцева, Л. Н. Рощина // Прогрессивная экономика. 2023. № 9. С. 68–80.

76. Латушко Н. А. Центр управления регионом как форма взаимодействия региональных органов власти и населения в современном цифровом пространстве / Н. А. Латушко // Caucasian Science Bridge. 2023. № 4. С. 50–56.

77. Лебедева Н. В. Кейс-стади: метод обучения в системе дополнительного профессионального образования работников социальной сферы / Н. В. Лебедева // Ученые записки Санкт-Петербургского государственного института психологии и социальной работы. 2016. № 1. С. 121–127.

78. Лебезова Э. М. От цифровых навыков к цифровому лидерству: формирование компетенций руководителей государственного сектора в эпоху искусственного интеллекта / Э. М. Лебезова // Новое в экономической кибернетике. 2025. № 2. С. 101–122.

79. Линь Л. Сотрудничество России с АСЕАН в рамках стратегии «Поворот на Восток»: текущее состояние и влияние / Л. Линь // Власть. 2025. № 5. С. 54–60.

80. Литвинцева Е. А. Мораль как регулятор служебного поведения государственных гражданских служащих / Е. А. Литвинцева // Среднерусский вестник общественных наук. 2018. № 6. С. 43–56.

81. Лутошкина С. Ю. Этическая инфраструктура государственной службы: проблемы и перспективы развития / С. Ю. Лутошкина // Вестник Московского университета. Сер. 21. Управление (государство и общество). 2021. № 3. С. 77–86.

82. Магаева Т. А. Трансформация компетенций государственных служащих в условиях цифровизации государственного управления / Т. А. Магаева, С. Н. Ревина // Международный научно-исследовательский журнал. 2022. № 6–5. С. 162–169.

83. Макаров А. Н. Исследование закономерностей и условий функционирования и развития наставничества в региональной системе образования / А. Н. Макаров, В. С. Потаев, Г. Ю. Субанакон //

Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2021. № 2. С. 43–54.

84. Макарова О. А. Профессиональные установки молодых государственных служащих: региональный аспект / А. Н. Макаров, В. С. Потаев, Г. Ю. Субанakov // Теории и проблемы политических исследований. 2015. № 6. С. 55–73.

85. Малахова А. Ю. Актуальные проблемы удержания молодых специалистов на государственной гражданской службе / А. Ю. Малахова // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2024. № 8. С. 278–281.

86. Мальцева А. А. Основы формирования центров компетенций как структур управления интеллектуальным капиталом на региональном уровне / А. А. Мальцева // Вестник Тверского государственного университета. Сер. Экономика и управление. 2020. № 1. С. 52–59.

87. Мамедова Г. А. Технологии больших данных в электронном образовании / А. А. Мальцева // Открытое образование. 2017. № 6. С. 41–48.

88. Мариева Е. А. Контент госпабликов: тренды, оформление, форматы, фактор аудитории / Е. А. Мариева // Медиаисследования. 2025. № 11. С. 182–188.

89. Маркин В. Н. Базовая компетентность государственно служащего / В. Н. Маркин // Мир психологии. 2015. № 3. С. 234–244.

90. Марков Е. А. Управление знаниями: современный взгляд на управление знаниями в организации / Е. А. Марков // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. № 8–5. С. 113–115.

91. Мировые тренды организации и методологии профессионального развития государственных служащих / С. Э. Мартынова, Т. Б. Лаврова, С. А. Еварович, А. М. Колесников // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 4. С. 67–85.

92. Масленников В. В. Организация цифрового управления персоналом / В. В. Масленников, Ю. В. Ляндау, И. А. Калинина // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2020. № 1. С. 87–92.

93. Метельская Е. В., Митячкин Д. В., Файзиева Г. В. Непрерывное образование государственных служащих: основные тенденции и подходы / Е. В. Метельская, Д. В. Митячкин, Г. В. Файзиева // Гуманитарные науки и образование. 2018. № 2. С. 69–75.

94. Метляева К. М. Управление в условиях VUCA-мира: эволюция стратегического планирования / К. М. Метляева // Наука и практика регионов. 2025. № 3. С. 32–36.

95. Мещеряков С. А. Формирование кадровой политики в органах исполнительной власти субъекта федерации: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Байкал. гос. ун-т экономики и права / С. А. Мещеряков. Иркутск, 2003. 22 с.

96. Митрошенков О. А. Государственная гражданская служба России в оценках экспертов и населения / О. А. Митрошенков // Социологические исследования. 2006. № 8. С. 88.

97. Михеев С. С. Управленческие компетенции государственных служащих / С. С. Михеев // Вестник университета. 2011. № 19. С. 93–95.

98. Молотков Ю. И. Моделирование процесса формирования и развития профессионализма и компетентности у государственных и муниципальных служащих / Ю. И. Молотков, А. С. Денисов, В. И. Панарин // Профессиональное образование в современном мире. 2016. № 3. С. 480–490.

99. Моляренко О. А. Теневое государственное и муниципальное управление / О. А. Моляренко // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2016. № 3. С. 119–132.

100. Морозова В. К. Влияние государства, бизнеса и образования на формирование профессиональных компетенций управленческих кадров сферы ВЭД / В. К. Морозова, И. Ю. Беганская // Инновации и инвестиции. 2024. № 5. С. 134–137.

101. Муртазин Р. Р. Повышение эффективности работы государственных служащих за счет внедрения системы целевого стратегического обучения и развития по компетенциям / Р. Р. Муртазин // Образование личности. 2018. № 4. С. 80–89.

102. Муртазин Р. Р. Ценностно-ориентированный подход на государственной гражданской службе: направления формирования государственно-служебной культуры новой формации / Р. Р. Муртазин // Вестник Российского нового университета. Сер. Человек в современном мире. 2018. № 4. С. 54–67.

103. Мухамедьянова Г. М. Особенности формирования профессиональной компетенции государственных служащих в системе об-

разования / Г. М. Мухамедьянова // Вестник научных конференций. 2017. № 2–2. С. 67–71.

104. Набиуллина Л. Ю. Дэвид Макклеланд и его вклад в развитие теории управления / Л. Ю. Набиуллина, Д. А. Абдуллина, А. Н. Кузьяшев // Научный электронный журнал Меридиан. 2020. № 4. С. 87–89.

105. Нефедова Д. Е. Организация корпоративного обучения в ПАО «Сбербанк» / Д. Е. Нефедова, Я. Ю. Степанян // Кластеры. Исследования и разработки. 2018. № 1. С. 36–52.

106. Никитин А. С. Критерии экономической и социальной эффективности региональных управленческих команд субъектов Российской Федерации / А. С. Никитин // Вестник университета. 2018. № 2. С. 75–85.

107. Никитин А. С. Масштабирование успешных практик деятельности региональных управленческих команд в муниципальных образованиях России / А. С. Никитин // Российское предпринимательство. 2017. № 22. С. 3539–3554.

108. Никитин П. В. Совершенствование системы онлайн-обучения средствами искусственного интеллекта / П. В. Никитин, Р. И. Горохова, В. Г. Абашин // Перспективы науки и образования. 2022. № 4. С. 522–539.

109. Никонова О. И. Непрерывное образование взрослых как часть образовательной экосистемы / О. И. Никонова // Финансовая экономика. 2023. № 11. С. 43–44.

110. Ницевич В. Ф. Международное измерение Казахстанского опыта профессиональной подготовки государственных служащих / В. Ф. Ницевич, В. В. Огнева // Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки. 2013. № 3–1. С. 167–173.

111. Номогоева В. В. Подготовка высших педагогических кадров в Советской Бурятии / В. В. Номогоева, А. М. Шойдонова // Из истории и культура народов Среднего Поволжья. 2023. № 1, т. 13. С. 156–163.

112. Овчинников С. С. Технология формирования цифровых компетенций государственных служащих / С. С. Овчинников // Социодинамика. 2024. № 2. С. 58–66.

113. Овчинцева Л. А. Умный помощник сельскому развитию / Л. А. Овчинцева // Крестьяноведение. 2020. № 3. С. 187–191.

114. Окунева О. Н. Ограничения и запреты, связанные с государственной гражданской и муниципальной службами / О. Н. Окунева // Обществознание и социальная психология. 2023. № 11–4. С. 28–33.

115. Опарина Н. Н. «Лидеры России» как инструмент рекрутирования государственных менеджеров нового поколения / Н. Н. Опарина, Е. А. Панова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2019. № 1. С. 19–24.

116. Орлов А. М. Цифровая платформа обмена практиками устойчивого развития предприятий регионов и механизм ее функционирования / А. М. Орлов // Экономическая среда. 2025. № 1. С. 36–47.

117. Офицеров М. А. Современное лидерство в государственном управлении: методологические аспекты формирования знаний, умения и навыков / М. А. Офицеров // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. № 4. С. 383–386.

118. Ошкин Я. М. Взаимоотношения и привлекательность государственной гражданской и муниципальной службы среди населения / Я. М. Ошкин, М. А. Чебан // Технологизация социально-экономической сферы. 2025. № 2. С. 16–18.

119. Панкратов И. Ю. Цифровая трансформация: риски и угрозы, возможности и перспективы развития по материалам Гайдаровского форума-2019 «Россия и мир: национальные цели развития и глобальные тренды» / И. Ю. Панкратов, Н. В. Свертилова, Е. Н. Лидэ // Государственная служба. 2019. № 3. С. 64–74.

120. Петрова Ю. И. Особенности зарубежного опыта построения и функционирования многофакторной системы мотивации государственных служащих / Ю. И. Петрова // Russian Journal of Management. 2023. № 2. С. 245–253.

121. Покидова М. В. Материальная мотивация государственных гражданских служащих: современное состояние и проблемы / М. В. Покидова // Формула менеджмента. 2019. № 1. С. 18–24.

122. Полякова Р. И., Баландина Л. А., Малюгина Н. М. Актуальность дисциплины «Основы деловой коммуникации» для специалистов в сфере государственного управления / Р. И. Полякова, Л. А. Баландина, Н. М. Малюгина // Самоуправление. 2020. № 1. С. 326–328.

123. Прокопьев В. Б. О вопросах развития системы подготовки кадров для государственной и муниципальной службы / В. Б. Прокопьев // Вестник Бурятского госуниверситета. Экономика и менеджмент. 2012. № 2. С. 141–144.

124. Проскуряков М. Р. Дискурс социальных медиа как сфера государственной коммуникации / М. Р. Проскуряков // Управленческое консультирование. 2014. № 5. С. 19–24.

125. Прохорова М. П. Использование методов наставничества в современных организациях / М. П. Прохорова, С. В. Булганина, К. В. Белоусова, А. В. Лабазова // Наука Красноярья. 2019. № 5–4. С. 106–111.

126. Прохорчук А. В. Роль и значение иностранных языков в профессиональном образовании государственных служащих / А. В. Прохорчук // Современные средства связи. 2022. № 1. С. 310–311.

127. Путята Д. О. Исторические этапы развития государственной службы в России / Д. О. Путята // Инновации. Наука. Образование. 2022. № 52. С. 104–107.

128. Рафаелян Л. Р. Совершенствование мер по профилактике выгорания государственных служащих / Л. Р. Рафаелян, В. А. Журавлева, А. А. Чекан // Вестник Академии управления и производства. 2026. № 1. С. 753–760.

129. Ревунова Л. Н. Формирование профессионально-этической компетенции будущих государственных и муниципальных служащих как педагогическая проблема / Л. Н. Ревунова // Проблемы современного педагогического образования. 2022. № 74–3. С. 243–246.

130. Рослякова М. В. Эмоциональный труд как фактор повышения эффективности профессиональной деятельности государственных служащих / М. В. Рослякова // Социодинамика, 2020. № 9. С. 56–69.

131. Россошанская О. В. Компетентностный подход к оценке публичных выступлений государственных гражданских служащих субъектов Российской Федерации / О. В. Россошанская, Н. С. Субочев // Форум. 2019. № 2. С. 118–121.

132. Рубцова Е. В. Методические подходы к оценке профессиональных компетенций кадров муниципальной службы / Е. В. Руб-

цова, Л. В. Волкова // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Сер. 1. Экономика и управление. 2020. № 1. С. 102–108.

133. Руденко Ю. Н. «Муравьев-Амурский 2030»: в целях развития Дальнего Востока / Ю. Н. Руденко // Журнал Бюджет. 2024. № 7. С. 42–45.

134. Рязанова Н. Е. Формирование глобальных компетенций для VUCA-мира: зачем, чему и как учить? / Н. Е. Рязанова, Д. В. Моргун, М. В. Аргунова // Наука и школа. 2021. № 2. С. 86–97.

135. Сабына Е. Н. Эмоциональный интеллект государственных и муниципальных служащих как фактор повышения эффективности профессиональной деятельности / Е. Н. Сабына // Алтайский вестник государственной и муниципальной службы. 2023. № 21. С. 22–24.

136. Сараева Ю. И. Системный подход к обучению персонала на принципах непрерывного образования / Е. Н. Сабына // Гуманитарный научный журнал. 2025. № 9–3. С. 44–48.

137. Саргсян А. С. Принципы и особенности развития эвтагогики как области педагогической науки / А. С. Саргсян // Человек и образование. 2014. № 3. С. 111–116.

138. Серебренников С. С. Кадры решают все / С. С. Серебренников, С. С. Харитонов, А. Л. Бородулин // Стандарты и качество. 2018. № 3. С. 98–101.

139. Сизганова Е. Ю. Анализ эффективности подготовки кадров для государственного и муниципального управления на основе использования технологии дистанционного обучения / Е. Ю. Сизганова, А. К. Кайдашова, А. А. Ашин // Креативная экономика. 2022. № 4. С. 1397–1412.

140. Сладкова Н. М. Профессиональные конкурсы на государственной и муниципальной службе как инструмент мотивации профессионального развития государственных и муниципальных служащих / Н. М. Сладкова, Е. В. Вашаломидзе, О. А. Воскресенская // Экономика труда. 2022. № 12. С. 2091–2110.

141. Сладкова Н. М., Петрова С. А. Управление эффективностью профессиональных конкурсов в системе непрерывного профессионального развития служащих / Н. М. Сладкова, С. А. Петрова // Экономика, предпринимательство и право. 2023. № 9. С. 3687–3704.

142. Смирной М. Ю. Проектная деятельность учащихся как реализация индивидуальной образовательной траектории в системе дополнительного образования / М. Ю. Смирной, О. В. Голубева // Региональное образование: современные тенденции. 2014. № 1. С. 47–53.

143. Соколова Г. Н. Планирование развития кадрового потенциала в муниципальной службе / Г. Н. Соколова, А. А. Иванова // Научное обозрение: теория и практика, 2021. № 6. С. 1808–1816.

144. Соловьев А. С. Философия порядка: устройство государственного сектора Сингапура / А. С. Соловьев // Вестник Университета Правительства Москвы. 2022. № 1. С. 28–33.

145. Стельмашенко О. В. Конкурс на государственной службе как механизм реализации государственной кадровой политики Российской Федерации / О. В. Стельмашенко // Вестник Забайкальского государственного университета. 2019. № 5. С. 95–104.

146. Сушкова И. В. Цифровые компетенции государственных гражданских служащих Российской Федерации: современное состояние и направления развития / И. В. Сушкова, А. С. Гаркавцева // Регион: системы, экономика, управление. 2021. № 2. С. 187–196.

147. Сычанина С. Н. Формирование концепции ответственного подхода к организации работы с обращениями граждан / С. Н. Сычанина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 1–2. С. 152–154.

148. Тагунов Д. Е. Опыт борьбы с бюрократизмом в регулировании института государственной службы: историко-правовые аспекты / Д. Е. Тагунов, В. В. Сажина // Проблемы управления. 2006. № 3. С. 95–100.

149. Таймас Т. Н. Преступления, связанные с нарушениями при прохождении государственной службы в ОАЭ / Т. Н. Таймас // Финансовая экономика. 2021. № 2. С. 168–170.

150. Таранова Ю. О. Совершенствование форм и методов кадровой работы в налоговых органах / Ю. О. Таранова, И. В. Потанина // Регион: государственное и муниципальное управление. 2022. № 1.

151. Татарина Е. Б. Профессиональное выгорание в деятельности государственных служащих: факторы, стадии, профилактика / Е. Б. Татарина // Академическая публицистика. 2023. № 10–1. С. 410–417.

152. Тетерюк А. С. Роль деловых ассоциаций в GR-менеджменте в России / А. С. Тетерюк // Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. № 10. С. 125–130.

153. Торощина В. А. Проблемы удержания кадров на государственной гражданской службе в современных условиях / А. С. Тетерюк // Академическая публицистика. 2020. № 1. С. 61–66.

154. Тулейко Е. В. Подход к развитию коммуникативной компетенции государственных служащих в условиях цифровой трансформации / Е. В. Тулейко, О. В. Босько // Экономика. Управление. Инновации. 2020. № 1. С. 12–17.

155. Университет Байкальской Азии: статьи, очерки, воспоминания, к 25-летию создания Бурятского государственного университета / под редакцией С. В. Калмыкова. Улан-Удэ: Оттиск, 2020. 415, [1] с.

156. Факеров Х. Н. Геймификация как способ развития сферы дополнительного профессионального образования / Х. Н. Факеров, Н. А. Богодухов // Экономика Таджикистана. 2025. № 2. С. 394–400.

157. Федосеев Г. Д. История развития права на равный доступ к государственной службе в СССР / Г. Д. Федосеев // Сибирский юридический вестник. 2024. № 4. С. 23–30.

158. Федукова А. М. История развития законодательства о государственной службе Российской Федерации / А. М. Федукова // Транспортное дело. 2012. № S6. С. 71–73.

159. Филиппов А. А. Этические ориентиры государственного гражданского служащего: гражданственность как профессиональная норма / А. А. Филиппов // Russian Economic Bulletin. 2025. № 3. С. 68–75.

160. Филиппов Г. Г. Из истории становления и развития специальности «Государственное и муниципальное управление в СЗКЦ — СЗГАЗ» / Г. Г. Филиппов // Управленческое консультирование. 2011. № 4. С. 25–35.

161. ФЭУ: синергетический эффект. Улан-Удэ: Изд-во Бурятского госуниверситета, 2006. 144 с.

162. Хаматханова М. М. Изучение опыта зарубежных стран в области госслужбы / М. М. Хаматханова, А. М. Волков // Международный научный вестник. 2025. № 1. С. 185–187.

163. Хачатрян М. В. Роль портала «Госслужба» в реализации принципа открытости кадровой политики органов власти / М. В. Хачатрян // Вестник экспертного совета. 2019. № 3. С. 23–27.
164. Хуашэн Ч. Поворот России на Восток и российско-китайские отношения / Ч. Хуашэн // Россия и АТР. 2025. № 2. С. 162–185.
165. Цыбиков Б. Б. Подготовка кадров для агропромышленного комплекса Республики Бурятия: проблемы и перспективы / Б. Б. Цыбиков, Э. Г. Имескенова, Н. С. Тимофеева // Аграрное образование в условиях модернизации и инновационного развития АПК России: материалы III Всероссийской (национальной) научно-методической конференции (22 апреля 2022 г.). Улан-Удэ: Изд-во БГСХА, 2022. С. 417–424.
166. Цыренов Д. Д. Совершенствование системы дополнительного профессионального образования государственных и муниципальных служащих в контексте экономики знаний / Д. Д. Цыренов // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2024. № 1. С. 136–141.
167. Цыренов Д. Д. Подходы к становлению экономики знаний в регионах России: зарубежный опыт и отечественное наследие / Д. Д. Цыренов, Н. И. Атанов // Азиатско-тихоокеанский регион: экономика, политика, право. 2015. № 1. С. 59–69.
168. Черноскутов В. Е. О роли международного сотрудничества в профессиональной подготовке государственных и муниципальных служащих / В. Е. Черноскутов // Развитие территорий. 2019. № 2. С. 39–48.
169. Чикунова С. С. Механизмы и направления развития ГЧП в сфере образования / С. С. Чикунова // Вопросы устойчивого развития общества. 2022. № 7. С. 99–103.
170. Шагинская Ж. П. Современные требования к профессиональной этике государственных гражданских служащих / Ж. П. Шагинская // Вестник науки. 2025. № 4. С. 561–575.
171. Шадт А. А. Оценка профессиональных компетенций государственных гражданских служащих: опыт Новосибирской области / А. А. Шадт // Личность: ресурсы и потенциал. 2024. № 4. С. 81–92.

172. Шаламова О. О. Историография подходов к компетенциям специалистов / О. О. Шаламова, Г. В. Шаламов // Вестник Оренбургского государственного университета. 2024. № 4. С. 177–183.

173. Шарин В. И. Долгосрочные мотивации на государственной гражданской службе / В. И. Шарин // Управленческое консультирование. 2019. № 4. С. 10–18.

174. Шмелева Е. В. Совершенствование социальных технологий планирования карьеры молодых государственных гражданских служащих / Е. В. Шмелева // Социология. 2024. № 7. С. 149–153.

175. Щепачев К. В. Об укреплении правового статуса Всероссийской ассоциации развития местного самоуправления и советов муниципальных образований субъектов Российской Федерации / К. В. Щепачев // Местное право. 2024. № 3. С. 140–142.

176. Щукина Ю. О. Оценка эффективности обучения государственных и муниципальных служащих / Ю. О. Щукина, Ю. В. Нуртдинова // Экономика и социум. 2017. № 4. С. 1640–1642.

177. Юсупова А. Т. Научно-практический семинар «Инновационные экосистемы как формы интеграции науки, образования и бизнеса» / А. Т. Юсупова, Н. А. Кравченко // Регион: экономика и социология. 2021. № 2. С. 296–302.

178. Irfan Abraham, Ahmad Ridwan Burhanudin Tola. The Concept of Model Evaluation Kirkpatrick Plus Return on Training Investment (To Improve Public Services of the Government) 10.04.2021 // <https://eudl.eu>: сайт. URL: <https://eudl.eu/doi/10.4108/eai.17-7-2021.2312151> (access 08.04.2026).

179. Lorri Freifeld. ROE Case Study: U.S. Federal Government Agency. 03.01.2012. // <https://trainingmag.com>: сайт. URL: <https://trainingmag.com/roe-case-study-u-s-federal-government-agency/> (access 10.04.2026).

180. Matsiliza N. Collaborations and Partnerships for Public Service Training. *Risk governance & control: financial markets & institutions*. 2016; 6(3): 92–98.

181. Policy and innovation hub for sustainable development // <https://www.undp.org>: сайт. URL: <https://www.undp.org/cambodia/projects/policy-and-innovation-hub-sustainable-development> (access 10.02.2026).

Научное издание

Даши Дашанимаевич Цыренов

Альбина Аюшеевна Дугарова

ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КАПИТАЛА
ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ
СЛУЖАЩИХ В ИНТЕРЕСАХ
РЕГИОНАЛЬНОГО И ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ:
ВЫЗОВЫ, МОДЕЛИ, ПРАКТИКИ

Монография

Редактор Е. И. Борисова

Компьютерная верстка Н. Ц. Тахинаевой

Дизайн обложки Э. Б. Дашиевой

Свидетельство о государственной аккредитации

№ 2670 от 11 августа 2017 г.

Подписано в печать 09.06.2026. Формат 60х84 1/16.

Усл. печ. л. 10,05. Уч.-изд. л. 8,06. Тираж 500. Заказ 102.

Цена свободная.

Издательство Бурятского госуниверситета им. Д. Банзарова

670000, г. Улан-Удэ, ул. Ранжурова, 4

gio@bsu.ru

Отпечатано в типографии БГУ

670000, г. Улан-Удэ, ул. Сухэ-Батора, 3а