

СОЦИОЛОГИЯ, СОЦИАЛЬНЫЕ СТРУКТУРЫ И ПРОЦЕССЫ, СОЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ SOCIOLOGY, SOCIAL STRUCTURES AND PROCESSES, SOCIAL TECHNOLOGIES

УДК 331.108.2

DOI 10.52575/2712-746X-2025-50-3-523-535

EDN FLWMEU

Реновация системы подготовки государственных гражданских служащих (на примере опыта Белгородской области)

Захаров В.М., Захарова И.В.

Белгородский государственный национальный исследовательский университет

Россия, 308015, г. Белгород, ул. Победы, д. 85

zakharov@bsuedu.ru, zakharova_iv@bsuedu.ru

Аннотация. Эффективная система подготовки гражданских служащих является ключевым фактором успешного функционирования государственного управления и достижения национальных целей. Ее формирование требует комплексного подхода, включающего актуализацию нормативных документов, образовательных стандартов, методов и инструментов обучения. Исследования в области профессионально-личностного развития государственных служащих находятся на начальной стадии и не охватывают всех аспектов построения гибкой и адаптивной системы подготовки кадров государственного управления. Целью исследования является разработка методических рекомендаций и организационно-управленческих подходов, направленных на формирование и устойчивое функционирование системы подготовки кадров государственных органов власти. В результате исследования были предложены приоритетные задачи: актуализация законодательной базы, регулирующих подготовку кадров в сфере государственного управления, развитие цифровой образовательной инфраструктуры, а также совершенствование системы оценки потребностей и механизмов мотивации сотрудников органов власти. Комплексная реновация системы подготовки государственных гражданских служащих, основанная на указанных задачах, позволит разработать и внедрить инструменты профессионального развития кадров государственного управления, способных оперативно реагировать на вызовы экономики и ориентированных на стратегическое развитие страны.

Ключевые слова: органы государственной власти, государственный гражданский служащий, подготовка кадров государственной службы, кадровая политика, профессиональное развитие

Для цитирования: Захаров В.М., Захарова И.В. 2025. Реновация системы подготовки государственных гражданских служащих (на примере опыта Белгородской области). *НОМОТНЕТИКА: Философия. Социология. Право*, 50(3): 523–535. DOI: 10.52575/2712-746X-2025-50-3-523-535. EDN: FLWMEU

Renovation of the System of Civil Servant Training (Based on the Experience of the Belgorod Region)

Victor M. Zakharov, Irina V. Zakharova

Belgorod State National Research University

85 Pobedy St, Belgorod 308015, Russian Federation

zakharov@bsuedu.ru, zakharova_iv@bsuedu.ru

Abstract. An effective system for training civil servants is a key factor in the successful functioning of public administration and the achievement of national goals. Its formation requires a comprehensive

© Захаров В.М., Захарова И.В., 2025

approach, including updating regulatory documents, educational standards, teaching methods, and tools. Research in the field of professional and personal development of civil servants is in its initial stages and does not cover all aspects of building a flexible and adaptive training system for public administration personnel. The aim of the research is to develop methodological recommendations and organizational and managerial approaches aimed at the formation and sustainable functioning of the training system for personnel of state authorities. As a result of the research, priority tasks were proposed: updating the legislative framework governing personnel training in the field of public administration, developing digital educational infrastructure, and improving the system for assessing needs and mechanisms for motivating employees of government bodies. A comprehensive renovation of the training system for civil servants that is based on these tasks will allow the development and implementation of tools for the professional development of public administration personnel, capable of responding quickly to the challenges of the economy and focused on the strategic development of the country.

Keywords: government bodies, civil servant, training of civil service personnel, personnel policy, professional development

For citation: Zakharov V.M., Zakharova I.V. 2025. Renovation of the System of Civil Servant Training (Based on the Experience of the Belgorod Region). *NOMOTNETIKA: Philosophy. Sociology. Law*, 50(3): 523–535 (in Russian). DOI: 10.52575/2712-746X-2025-50-3-523-535. EDN: FLWMEU

Введение

Система подготовки государственных служащих является неотъемлемой частью эффективного государственного управления и ключевым элементом реализации стратегических целей государства. В условиях современных вызовов – экономических преобразований, геополитической нестабильности и растущих требований к качеству государственной службы особое значение приобретают профессиональная подготовка и модели профессионально-личностного развития кадрового состава государственной службы. Широкий спектр элементов образовательной системы, включая высшее образование, переподготовку и т. д., реализуется в соответствии с законодательными требованиями и современными образовательными стандартами. Качественная система подготовки государственных гражданских служащих должна быть направлена на формирование компетентных, эффективных и социально ответственных сотрудников органов власти, способных достигать поставленных целей, оптимизировать процессы и повышать качество государственного управления.

Данное исследование направлено на изучение и оценку инструментов подготовки кадров государственного управления на основе опыта Белгородской области, которые формируются в условиях продолжающихся реформ в сфере государственного управления. В ходе исследования использовались: общенаучный диалектический метод познания, метод обобщения, анализа, системно-структурный и эмпирический методы.

Основные компоненты системы подготовки государственных гражданских служащих в Российской Федерации

Система подготовки государственных гражданских служащих – это комплекс мер и мероприятий, направленных на обеспечение органов государственной власти квалифицированными кадрами, способными эффективно выполнять свои должностные обязанности в соответствии с требованиями законодательства и потребностями общества. Эта система включает в себя различные этапы и формы подготовки, направленные на развитие профессиональных компетенций, личностных качеств и управленческих навыков государственных служащих [Матвеев, 2020].

Основными компонентами системы подготовки государственных гражданских служащих являются (рис. 1):



Рис. 1. Ключевые компоненты системы подготовки государственных гражданских служащих

Fig. 1. Key components of the system for training civil servants

1. Субъекты:

- государственные органы: определяют потребность в профессиональном развитии, планируют обучение, оценивают эффективность и качество подготовки, финансируют программы;
- государственные служащие: участвуют в оценке своих компетенций, формируют индивидуальные планы развития, проходят обучение, применяют полученные знания и навыки в работе;
- образовательные организации: разрабатывают и реализуют программы профессионального развития, проводят обучение, оценивают усвоение знаний;
- наставники, коучи, менторы: оказывают индивидуальную поддержку государственным служащим в их профессиональном развитии.

2. Объекты:

- компетенции государственных служащих: знания, умения, навыки, личные качества, необходимые для эффективного выполнения должностных обязанностей;
- программы профессионального обучения: конкретные образовательные мероприятия, направленные на развитие определенных компетенций;
- индивидуальные планы развития: документы, определяющие цели, задачи и пути профессионального развития конкретного государственного служащего;
- кадровый резерв: группа государственных служащих, обладающих потенциалом для замещения руководящих должностей.

3. Инструменты и ресурсы:

- нормативно-правовая база: законы, указы, постановления, регулирующие вопросы профессионального развития государственных гражданских служащих;
- федеральный портал государственной службы и управлеченческих кадров: информационный ресурс, содержащий сведения о программах повышения квалификации, вакансиях, конкурсах и т. д.;
- современные образовательные технологии: дистанционное обучение, электронные курсы, вебинары, интерактивные тренажеры;
- бюджетные и внебюджетные средства: финансовые ресурсы, направляемые на повышение квалификации;

– информационные системы управления обучением: платформы для организации процесса обучения и управления им;

– методические материалы: учебные пособия, рекомендации, кейсы, разработанные для программ ДПО.

4. Процессы:

– планирование: определение потребностей в обучении, разработка программ, составление планов;

– организация обучения: подбор образовательных организаций, заключение договоров, формирование учебных групп;

– реализация образовательных программ: проведение занятий, организация стажировок, обеспечение доступа к электронным ресурсам;

– оценка эффективности профессионального развития: оценка знаний, умений и навыков, полученных в результате обучения, а также влияния обучения на результаты работы;

– мониторинг и контроль: отслеживание реализации планов профессионального развития, выявление проблем и принятие мер по их устранению.

5. Принципы:

– непрерывность: обучение на протяжении всей карьеры;

– актуальность: соответствие программ потребностям государственной службы;

– результиативность: ориентация на достижение измеримых результатов;

– доступность: равные возможности для всех;

– индивидуализация: учёт индивидуальных потребностей;

– практическая направленность: ориентация на применение знаний в работе;

– ответственность: участие государственного служащего в планировании и проведении обучения.

Нормативно-правовое регулирование профессиональной подготовки государственных служащих осуществляется в соответствии с Указом Президента РФ от 21.02.2019 № 68¹ и Федеральным законом от 27.07.2004 № 79-ФЗ².

Подготовка кадров государственной гражданской службы в Белгородской области

В июле 2023 года на базе мастерской управления «Сенеж» АНО «Россия – страна возможностей» прошла стратегическая сессия «Российская модель Центра развития компетенций государственных и муниципальных служащих», итогом которой стала комплексная модель открытия и функционирования Центров развития компетенций в регионах, которая предусматривает внедрение единых принципов и типовых решений наиболее актуальных задач в сфере управления персоналом в органах власти³.

На конец 2024 года в 64 субъектах РФ Центры развития компетенций начали свою деятельность по решению ряда актуальных задач:

– популяризации государственной и муниципальной службы;

– повышению качества компетенций служащих;

– привлечению молодежи и управлению имиджем региональных органов власти.

¹ Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68 «О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации». URL. <https://base.garant.ru/72179524/> (дата обращения: 29.07.2025)

² Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации». URL. <https://base.garant.ru/12136354/> (дата обращения: 29.07.2025)

³ Ассоциацию центров развития компетенций государственных и муниципальных служащих создадут на базе Мастерской управления «Сенеж». URL. <https://rsv.ru/news/1/5571/> (дата обращения: 28.07.2025)

В Белгородской области данный Центр функционирует на базе областного автономного учреждения «Институт региональной кадровой политики» (ОАУ «ИРКП»), основной целью деятельности которого является реализация единой кадровой политики на территории Белгородской области¹.

В 2019 году ОАУ «ИРКП» были переданы функции по реализации профессионального обучения государственных гражданских служащих области. Проведенная оценка качества ранее реализованных программ повышения квалификации и ресурсного обеспечения образовательной деятельности выявила следующие «слабые места»:

- отсутствие широкого спектра программ ДПО для получения актуальных знаний в сфере государственного управления, а также направленных на развитие личностных качеств государственных гражданских служащих;
- в большинстве программ повышения квалификации практические занятия составляли менее 30 % учебного времени;
- итоговая аттестация в форме тестирования показала себя как неэффективный метод оценки качества усвоенного материала слушателями.

Для решения названных проблем был инициирован проект «Совершенствование системы профессионального обучения государственных служащих области», целью которого стал переход на новую систему профессионального развития и апробация ее на не менее 60 % слушателей программ повышения квалификации.

Данная система профессионального обучения государственных служащих была построена на следующих принципах (рис. 2):



Рис. 2. Принципы построения системы профессионального развития государственных гражданских служащих Белгородской области

Fig. 2. Principles of building a system for professional development of civil servants in the Belgorod Region

1. В основу перечня программ обучения легли образовательные потребности органов власти области, адресность обучения и компетентностный подход.

2. Образовательные программы имеют выраженную практическую направленность (использование современных технологий обучения, кейсов и примеров из практики государственных служащих). По итогам мероприятий проводится комплексная оценка качества профессионального обучения, которая включает в себя:

- итоговую аттестацию по окончанию освоения программы в форме практических заданий, проектов и т.п.;

¹ Устав областного автономного учреждения «Институт региональной кадровой политики». URL: <https://irkp31.ru/sveden/document/> (дата обращения: 30.07.2025)

– анкетирование слушателей программ о качестве и содержании образовательного процесса, профессиональных качествах преподавателей, а также пожеланий по освоению других программ.

3. Проведение ежегодного мониторинга эффективности подготовки сотрудников органов власти области по следующим параметрам – количество обученных (отчисленных), доля успешно прошедших итоговую аттестацию, рейтинг образовательных программ и др.

Реализация указанного комплекса мероприятий позволила перейти на практико-ориентированную модель профессионального развития государственных служащих области и подготовить в период с 2020 по 2024 годы более 3 000 человек (рис. 3).

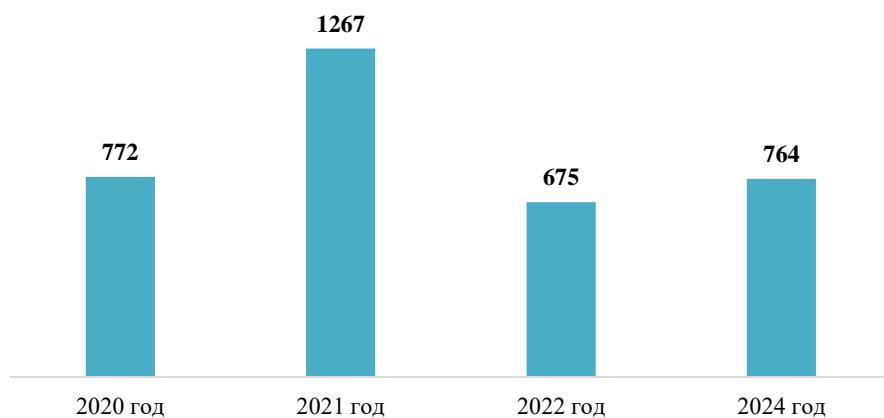


Рис. 3. Численность государственных служащих Белгородской области, прошедших обучение в рамках практико-ориентированной модели профессионального развития

Fig. 3. Number of civil servants in the Belgorod Region who have completed training under the practice-oriented model of professional development

В целях повышения эффективности государственного управления и результативности полученных профессиональных знаний государственных служащих ОАУ «ИРКП» регулярно проводится корректировка перечня образовательных программ с учётом приоритетных направлений профессионального развития, ежегодно утверждаемых министерством труда и социальной защиты РФ.

На рис. 4 показана численность государственных гражданских служащих, прошедших обучение по программам повышения квалификации в 2020–2024 годах (в разрезе направленности образовательных программ).

Обучение большого количества служащих (726 человек) по направлению «Программное, проектное и бережливое управление» связано в первую очередь с внедрением проектных и бережливых технологий в деятельность органов власти и государственных органов Белгородской области.

С целью снижения рисков коррупционных правонарушений, а также повышения эффективности деятельности по противодействию распространению экстремистских идей более 600 человек было обучено по направлению «Противодействие коррупции и профилактика терроризма». В рамках перехода сотрудников органов государственного управления области на отечественное программное обеспечение, а также ужесточения требований работы на коммуникационных платформах по направлению «Информационные технологии и цифровые коммуникации в деятельности государственных гражданских служащих» прошли обучение 477 человек. Преимущественно для сотрудников, впервые принятых на государственную службу, было реализовано несколько программ по направлению «Основы государственного управления и государственной гражданской службы» (472 человека).



Рис. 4. Численность государственных гражданских служащих Белгородской области, прошедших обучение по программам повышения квалификации в 2020–2024 годах (в разрезе направленности образовательных программ)

Fig. 4. Number of civil servants in the Belgorod Region who completed advanced training programs in 2020–2024 (in terms of the educational program focus)

С целью формирования всесторонне развитой личности, способной адаптироваться к меняющимся условиям, принимать взвешенные решения, эффективно взаимодействовать с гражданами и коллегами по направлению «Развитие потенциала государственных гражданских служащих» было обучено 464 человек. Более 200 государственных служащих прошли обучение по программам, связанным непосредственно с их профессиональной деятельностью; более 450 служащих прошли обучение по работе с обращениями граждан, управлению государственными закупками, нормотворческой деятельности и др. Часть вышеперечисленных программ ОАУ «ИРКП» реализовано самостоятельно с привлечением экспертов (в том числе представителей органов власти), а некоторые программы проходили в форме сетевого взаимодействия с региональными образовательными организациями высшего образования, а также ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России.

Проанализировав итоги реализации данного проекта, можно сделать вывод, что достигнуты значительные результаты в удовлетворении текущих образовательных потребностей сотрудников органов власти, что позволило обеспечить их профессиональный рост, повысить качество работы и оперативность решения поставленных задач. Однако проект не был ориентирован на решение одной из приоритетных задач государственной кадровой политики – это опережающее развитие компетенций государственных служащих. В связи с этим необходимо разработать и реализовать дополнительные мероприятия, направленные на подготовку кадров к будущим изменениям и новым задачам, стоящим перед государственным управлением.

Внедрение новых подходов в систему подготовки государственных служащих

К решению вышеуказанных задач предлагается следующий подход. Функции по координации и реализации деятельности по профессиональному развитию кадров органов власти должны быть переданы единому региональному оператору, который будет

отвечать за разработку, реализацию и оценку эффективности системы подготовки кадров государственной службы.

В мероприятия по реновации данной системы должны быть включены:

1. Инициация изменений в законодательство, регулирующее подготовку кадров, а также в федеральные государственные образовательные стандарты (с учетом анализа требований к профессиональным компетенциям, предъявляемых к выпускникам по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление).

Актуализация образовательных, а также профессиональных стандартов необходима в связи с появлением новых требований к таким компетенциям, как аналитика больших данных, цифровые навыки, стратегическое мышление, навыки работы с искусственным интеллектом и т. д. [Марголин, 2024].

Изучение российскими исследователями международного опыта подготовки специалистов государственного управления позволило выделить следующие ключевые тенденции:

– в странах Европы актуализация образовательных стандартов для подготовки государственных служащих направлена на модернизацию учебных программ, развитие цифровых и практических навыков. В учебные программы включаются такие дисциплины (курсы), как цифровые коммуникации, анализ данных и кибербезопасность. Образовательные программы приводятся в соответствие с European Qualifications Framework (EQF), которая способствует признанию квалификации в разных европейских странах и системах и мобильности государственных служащих [Гвоздев, 2020];

– обновление образовательных стандартов в странах Азии предполагает адаптацию к новым технологиям, глобализации и меняющимся потребностям общества. Многие страны переходят на обучение, основанное на компетенциях, уделяя особое внимание практическим навыкам и результативности работы [Хабриева, Чжао Шимин, 2020]. Кроме того, все больше внимания уделяется непрерывному обучению и профессиональному развитию государственных служащих с упором на этику, лидерство и специальные знания. Например, во Вьетнаме сделан акцент на приведение образовательных программ в соответствие с конкретными требованиями к должностям, а также на этические качества работников государственной службы; Южная Корея уделяет большое внимание использованию современных технологий для подготовки кадров и эффективности государственной службы, включая платформы для онлайн-обучения и мобильные приложения [Мартынова, Лаврова, 2024].

Помимо изменений в стандарты высшего образования РФ, необходима также трансформация процессов разработки, нормативного закрепления и реализации государственных программ профессионального развития государственных служащих. Связано это со следующими факторами:

– изменениями характера вызовов и задач, стоящих перед государством: быстрые технологические изменения, глобализация, растущие требования граждан к качеству государственных услуг. Государственные служащие должны быть готовы к решению новых, сложных и многогранных задач, что требует постоянного повышения их квалификации и развития компетенций;

– необходимостью повышения эффективности и результативности государственного управления: квалифицированные и мотивированные государственные служащие способны принимать более обоснованные решения, эффективно использовать ресурсы и предоставлять качественные государственные услуги [Захаров, 2014]. Это, в свою очередь, повышает доверие граждан к государству и способствует социальному-экономическому развитию страны;

– смещением акцента с традиционного администрирования на управление кадровым потенциалом и человекоцентрированный подход. Кадровая функция из вспомогательной

превращается в стратегическую, обеспечивая развитие кадрового потенциала, полностью учитывая интересы личности.

2. Оценка рисков профессионального развития кадров, планирование и развитие карьеры государственных служащих.

При построении профессионального трека сотрудников органов власти кадровыми службами часто не учитываются мнения самих служащих, восприятия ими успешности карьеры, возможностей карьерного развития, факторов и условий, которые влияют на их карьерное продвижение. Проведение анализа потребностей в компетенциях позволит сосредоточить усилия на развитии именно тех знаниях и навыках, которые действительно необходимы для повышения эффективности работы государственных служащих [Комиссаров, 2023]. При этом возможно использование различных инструментов сбора данных для получения информации о текущем уровне компетенций и потребностях в их развитии: проведение опросов и интервью, анализ должностных инструкций и профессиональных стандартов, результатов работы служащих, обратной связи от граждан и другие.

Оценка рисков профессионального развития кадров государственного управления должна быть основана на тщательном анализе потребностей в обучении, связанных со стратегическими целями органа власти, внедрением новых технологий и изменений в приоритетах государственной политики.

3. Внедрение новых методов и технологий развития кадрового потенциала в системе государственного управления.

По результатам опроса, проведенного АНО «Центр перспективных управленческих решений», текущая система подготовки государственных служащих недостаточно результативна: 43 % респондентов – сотрудников госорганов признали, что пройденные ими образовательные программы никак не влияют на качество их работы. При этом 90 % опрошенных, работающих в государственном секторе более 10 лет, считают, что их профессиональные навыки отстают от навыков коллег из коммерческого сектора [Байтеряков, Барышникова, 2021]. Государственные служащие в большинстве имеют высшее образование и потому более ориентированы на форматы обучения, предполагающие активное вовлечение и участие, чем на пассивное восприятие теоретических знаний.

Необходимо также укреплять взаимодействие между образовательными организациями и государственными органами: привлекать представителей органов власти к разработке и реализации образовательных программ, организовывать стажировки для преподавателей, развивать научные исследования в области государственного управления, реализовать совместные проекты. Отсутствие или недостаточная эффективность такого взаимодействия приводит к тому, что образовательные программы не соответствуют реальным потребностям государственного управления, а полученные знания и навыки не применяются на практике.

В целях аккумулирования информации о профессиональном развитии государственных служащих необходимо разработать онлайн-платформу, в которой, помимо образовательного контента, будут доступны данные о результатах аттестации, рекомендации по развитию служащих и другая информация. Такой ресурс будет способствовать получению актуальных знаний в той или иной сфере, росту личностного потенциала. Также на данной платформе государственные служащие могут проходить тестирование на выявление знаний, необходимых для поступления на гражданскую службу, анализировать кейсы и выполнять другие оценочные задания.

4. Обмен опытом в области подготовки государственных служащих, тиражирование лучших практик.

Установление широких внутристранных и международных связей для обмена опытом, генерирования инноваций и подходов к обучению и развитию служащих является

важнейшим условием для создания современной и эффективной системы подготовки кадров для государственного управления. Развитие партнерских отношений в области государственного управления в последние годы демонстрирует положительную динамику:

– в 2022 году на базе Центра изучения Африки НИУ ВШЭ была запущена программа трансфера компетенций в сфере цифровизации государственного управления стран Африки (e-Governance Knowledge Sharing Program for Africa)¹, которая направлена на совершенствование государственного управления в странах Африки;

– в 2023 году в рамках Международного форума «РОСТКИ: Россия и Китай – взаимовыгодное сотрудничество»² были проработаны направления российско-китайского сотрудничества в области подготовки кадров государственной службы. Также в этом году началось сотрудничество между Российской академией народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ и Высшей школой подготовки кадров государства и правительства Республики Куба³;

– в 2025 году открылась первая Летняя школа для государственных управленцев иностранных государств, которая объединила более 100 молодых парламентариев и государственных служащих из 42 стран, в том числе: Мали, Коста-Рики, Венесуэлы, Бразилии, Мексики, Нигерии, Сербии, Италии, ЮАР, Черногории, Боснии и Герцеговины и многих других стран⁴.

Тиражирование лучших кадровых практик в органах власти, которое с 2012 года проводилось Министерством труда и социального развития Российской Федерации в формате Всероссийского конкурса «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» в последние годы не проводится [Огородникова, 2022]. При этом видна тенденция по запуску новых федеральных проектов в области привлечения молодых специалистов в органы власти (Федеральная программа «ГосСтарт»), подготовки участников и ветеранов СВО к работе в госструктурах (Федеральная программа «Время героев»), развития кадрового потенциала органов власти (Всероссийского конкурса Управленческих инноваций) и др. [Бабинцев, Захаров, 2025].

5. Формирование механизмов и инструментов мотивации государственных служащих к профессиональному развитию. Это позволит повысить уровень профессионализма и компетентности служащих, привлечь и удержать талантливые кадры, создать благоприятную рабочую среду в органах власти [Захаров, Качурова, 2025].

Ключевыми факторами профессиональной мотивации к личностному росту должны стать:

– системный подход: мотивация должна быть частью комплексной системы управления персоналом и профессионального развития в органах власти;

– открытость и доступность: равные возможности для каждого при участии в программах карьерного роста;

– связь с результатами работы: предоставление возможностей для применения полученных знаний и навыков на практике, внедрения инициатив по улучшению качества

¹ Программа трансфера компетенций в сфере цифровизации госуправления для госслужащих из стран Африки. URL: <https://we.hse.ru/irs/cas/ptc> (дата обращения: 30.07.2025)

² Россия и Китай укрепляют взаимовыгодное сотрудничество. URL: <https://rs.gov.ru/news/rossiya-i-kitaj-ukrepljuyut-vzaimovydnoe-sotrudnichestvo/> (дата обращения: 30.07.2025)

³ РАНХиГС и Высшая школа подготовки кадров Кубы подписали меморандум о сотрудничестве. URL: <https://tass.ru/obschestvo/6896195> (дата обращения: 30.07.2025)

⁴ Молодым госслужащим из 42 стран представляют российские практики госуправления. URL: <https://kadrsov.ru/all/ofitsialno/8206-molodym-gossuzhshim-iz-42-stran-predstavyat-rossijskie-praktiki-gosupravleniya> (дата обращения: 30.07.2025)

работы государственных органов, включение гражданских служащих в состав экспертных советов/комиссий;

– поддержка со стороны руководства: создание рабочей атмосферы, способствующей профессиональному росту и развитию, поощрение достижений.

Заключение

Эффективная система подготовки государственных служащих сегодня приобретает характер экосистемы, в которую вовлечены не только органы власти и образовательные учреждения, но и профессиональные сообщества, исследовательские организации и граждане.

Реформирование кадровой работы в органах государственной власти Белгородской области требует системного и стратегического подхода. Приоритетной задачей становится актуализация законодательной базы, а также федеральных образовательных стандартов, учитывающих современные требования к компетенциям государственных служащих. Внедрение новых методов обучения, развитие форм сетевого взаимодействия и создание цифровых платформ для профессионального развития сотрудников обеспечат повышение качества подготовки кадров. Кроме того, важным аспектом является постоянная оценка потребностей сотрудников, а также формирование эффективных механизмов мотивации, ориентированных на личностный рост и привязанных к результатам работы. Активный обмен опытом и внедрение лучших практик как внутри России, так и на международном уровне позволит выстроить современную, гибкую и результативную систему подготовки и развития кадрового потенциала органов власти, способную эффективно отвечать на вызовы времени и обеспечивать повышение качества государственного управления.

Список литературы

- Байтеряков С.В., Барышникова А.В., Копыток В.К., Филиппова А., Шубина Д.О. 2021. Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые изменения. Под ред. М.С. Шклярук. М., Счетная палата Российской Федерации, Центр перспективных управлеченческих решений, 118 с.
- Гвоздев В.А. 2019. Зарубежный опыт подготовки кадров для государственной гражданской службы. *Вестник Чувашского университета*, 2: 29–34.
- Бабинцев В.П., Захаров В. М., Серкина Я.И. 2025. Государственное и муниципальное управление. Москва, Юрайт, 247 с.
- Захаров В.М. 2014. Управление профессиональным развитием государственных и муниципальных служащих. Белгород., Издательский дом «Белгород», 259 с.
- Захаров В.М., Качурова Е.В. 2025. Государственная и муниципальная служба. Белгород, НИУ «БелГУ», 86 с.
- Комиссаров А.Г. 2023. Методология оценки компетенций и отбор высших управлеченческих кадров. *Вестник МГУ*, 1: 63–85.
- Марголин А.М. 2024. Развитие профессиональных компетенций управлеченческих кадров как необходимое условие обеспечения реального суверенитета. *Государственная служба*, 4: 6–18.
- Мартынова С.Э., Лаврова Т.Б., Еварович С.А., Колесников А.М. 2024. Мировые тренды организации и методологии профессионального развития государственных служащих. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*, 4: 67–85.
- Матвеев В.В. 2020. Зарубежный опыт управления персоналом государственной службы и его адаптация к условиям России. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*, 1: 41–49.
- Огородникова М.В. 2022. Лучшие кадровые практики организаций профессионального развития государственных гражданских служащих в Российской Федерации. Документ в современном обществе: на пути к междисциплинарному изучению: материалы XV Всероссийской студенческой научно-практической конференции, 8–9 апреля 2022, Екатеринбург, ООО «ТРИКС»: 167–170.

- Сладкова Н.М., Воскресенская О.А., Горковенко Ю.Л. 2023. HR-аналитика для управления эффективностью в госсекторе. *Государственная служба*, 1 (141): 64–75.
- Хабриева Т.Я., Чжао Шимин. 2020. Опыт лучших практик государственной службы России и Китая. М., Юриспруденция, 396 с.
- Шебураков И.Б. 2022. Целостный подход к оценке современного государственного гражданского служащего. *Личность: ресурсы и потенциал*, 4 (16): 42–51.

References

- Baiteryakov S.V., Baryshnikova A.V., Kopytok V.K., Filippova A., Shubina D.O. 2021. Kadrovaya politika na gossuzhbe: tekushchiye problemy i neobkhodimyye izmeneniya [Personnel Policy in the Public Service: Current Issues and Necessary Changes]. Ed. M.S. Shklyaruk. Moscow, Publ. Accounts Chamber of the Russian Federation, Center for Advanced Management Solutions, 118 p.
- Gvozdev V.A. 2019. Zarubezhnyi opyt podgotovki kadrov dlya gosudarstvennoi grazhdanskoi sluzhby [Foreign experience in training personnel for the civil service]. *Vestnik Chuvashskogo universiteta*, 2: 29–34.
- Babintsev V.P., Zakharov V.M., Serkina Ya.I. 2025. Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie [State and municipal administration]. Moscow, Publ. Yurait, 247 p.
- Zakharov V.M. 2014. Upravlenie professional'nym razvitiem gosudarstvennykh i munitsipal'nykh sluzhashchikh [Management of professional development for state and municipal employees]. Belgorod, Publ. Publishing House «Belgorod», 259 p.
- Zakharov V.M., Kachurova E.V. 2025. Gosudarstvennaya i munitsipal'naya sluzhba [State and municipal service]. Belgorod, Publ. NIU «BelGU», 86 p.
- Komissarov A.G. 2023. Metodologiya otsenki kompetentsii i otbor vysshikh upravlencheskikh kadrov [Methodology for assessing competencies and selecting senior management personnel]. *Vestnik MGU*, 1: 63–85.
- Margolin A.M. 2024. Razvitiye professional'nykh kompetentsii upravlencheskikh kadrov kak neobkhodimoe uslovie obespecheniya real'nogo suvereniteta [Developing the professional competencies of management personnel as a necessary condition for ensuring real sovereignty]. *Gosudarstvennaya sluzhba*, 4: 6–18.
- Martynova S.E., Lavrova T.B., Evarovich S.A., Kolesnikov A.M. 2024. Mirovye trendy organizatsii i metodologii professional'nogo razvitiya gosudarstvennykh sluzhashchikh [Global trends in the organization and methodology of professional development for civil servants]. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski*, 4: 67–85.
- Matveev V.V. 2020. Zarubezhnyi opyt upravleniya personalom gosudarstvennoi sluzhby i ego adaptatsiya k usloviyam Rossii [Foreign experience in managing public service personnel and its adaptation to Russian conditions]. *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski*, 1: 41–49.
- Ogorodnikova M.V. 2022. Luchshie kadrovye praktiki organizatsii professional'nogo razvitiya gosudarstvennykh grazhdanskikh sluzhashchikh v Rossiiskoi Federatsii [Best practices for the professional development of civil servants in the Russian Federation]. Document in Modern Society: Towards Interdisciplinary Study: Proceedings of the XV All-Russian Student Scientific and Practical Conference, April 8–9, 2022, Ekaterinburg, Publ. LLC «TRIX»: 167–170.
- Khabrieva T.Ya., Chzhao Shimin. 2020. Opyt luchshikh praktik gosudarstvennoi sluzhby Rossii i Kitaya [Best practices in Russian and Chinese public service]. Moscow, Publ. Jurisprudence, 396 p.
- Sladkova N.M., Voskresenskaya O.A., Gorkovenko Yu.L. 2023. HR-analitika dlya upravleniya effektivnost'yu v gossektore [HR Analytics for Performance Management in the Public Sector]. *Gosudarstvennaya sluzhba*, 1(141): 64–75.
- Sheburakov I.B. 2022. Tselostnyi podkhod k otsenke sovremennoi gosudarstvennoi grazhdanskogo sluzhashchego [A holistic approach to evaluating a modern civil servant]. *Lichnost': resursy i potentsial*, 4(16): 42–51.

Конфликт интересов: о потенциальном конфликте интересов не сообщалось.
Conflict of interest: no potential conflict of interest has been reported.

Поступила в редакцию 05.08.2025
Поступила после рецензирования 26.08.2025
Принята к публикации 29.08.2025

Received August 05, 2025
Revised August 26, 2025
Accepted August 29, 2025

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Захаров Виктор Михайлович, доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры социальных технологий и государственной службы, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, г. Белгород, Россия.

Захарова Ирина Викторовна, старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, г. Белгород, Россия.

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Victor M. Zakharov, Doctor of Sociological Sciences, Professor, Professor of the Department of Social Technologies and Public Service, Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia.

Irina V. Zakharova, Senior Lecturer of the Department of Management and Marketing, Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia.