

## ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ И ОТРАСЛЕВЫЕ ПОЛИТИКИ

DOI 10.35775/PSI.2024.109.9.017

УДК 35.08

### **Е.В. ДУПЛИЙ**

кандидат исторических наук, доцент,  
доцент кафедры человеческого капитала и управления персоналом  
ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный университет», Россия,  
г. Москва  
E-mail: e-4994928284@yandex.ru

### **И.Г. ГУБАНОВА**

кандидат исторических наук,  
доцент кафедры человеческого капитала и управления персоналом  
ФГБОУ ВО «Российский государственный социальный  
университет», Россия, г. Москва  
E-mail: irusyagubanova@mail.ru

### **А.А. РАСТОРГУЕВ**

преподаватель кафедры международных отношений и  
государственного управления, ФГБОУ ВО «Юго-Западный  
государственный университет»,  
Россия, г. Курск  
E-mail: Anton128128@yandex.ru

### **С.О. НОВОСЕЛЬСКИЙ**

кандидат экономических наук, доцент, профессор РАЕ,  
ведущий научный сотрудник научного центра по исследованию истории  
и развития мировых цивилизаций АНО ВО «Университет Мировых  
Цивилизаций им. В.В. Жириновского», научный сотрудник  
лаборатории научно-исследовательских работ,  
Московский экономический институт,  
Россия, г. Москва  
E-mail: nsvyatoslav@yandex.ru

### **Д.В. ЕВСЕЕВ**

магистрант кафедры менеджмента и  
государственного государственного управления  
ФГБОУ ВО «МГУТУ им. К.Г. Разумовского» (ПКУ)»,  
Россия, г. Москва  
E-mail: stud030421@mgutu.loc

## РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

**Введение:** существующее социально-экономическое пространство находится в активной динамической фазе, для которой характерны постоянные трансформации и организационные преобразования. С учетом сказанного выраженность профессиональных компетенций государственных служащих должна эволюционировать в сторону соответствия объективно-происходящим изменениям. Более того для повышения качества государственного управления изменение компетентности должно носить проактивный характер, который обеспечивает опережающее профессиональное развитие кадрового потенциала государственного менеджмента. Решение данной задачи видится в построении системной работы, направленной на диагностику текущего уровня выраженности профессиональной компетентности и поиске направлений, обеспечивающих его регулярное повышение, релевантное стоящим задачам в рамках управления подконтрольным социально-экономическим пространством. Внешним стратегическим проявлением эффективности данного процесса может стать рост результативности управления средой, а внутренними локальными итогами являются стабильно увеличивающиеся критериальные показатели выраженности профессиональной компетентности государственных служащих. **Цель работы** заключается в уточнении теоретико-методических особенностей развития профессиональных компетенций в системе государственного управления. **Результаты исследования:** авторским коллективом выделены ключевые аспекты значимости развития профессиональных компетенций государственных служащих, представлена их расширенная классификация, выстроена причинно-следственная модель проявления компетенций.

**Ключевые слова:** компетенции, государственное управление, профессиональное развитие, государственная служба, знания, навыки.

**Актуальность.** Актуальность темы исследования обусловлена значимостью развития профессиональной компетентности сотрудников в органах управления администраций для повышения эффективности деятельности государственных властей. Компетентность в общем виде представляет собой набор знаний и умений, необходимых для качественного выполнения трудовых обязанностей. Для качественного выполнения трудовых функций представители государственного менеджмента должны обладать актуальным набором профессиональных и профессионально-личностных компетенций. Присутствие емкого набора компетенций имеет важнейшее общественное значение, так как результаты трудовой деятельности сотрудников государственных властей сказывают влияние на уровень жизни населения подконтрольной территории [12. С. 685]. Высококвалифицированный сотрудник государственного управления способен оперативно реагировать на возникающие проблемы в социально-экономическом пространстве территории и активировать доступные инструменты по их устранению. В этой связи качество муниципальной социально-экономической среды во многом определяется степенью выраженности профессиональных компетенций представителей государственного менеджмента, которые используются

при принятии управленческие решения. Таким образом, можно сделать вывод о том, что проактивное и системное развитие профессиональной компетентности сотрудников органов администрации способствует повышению эффективности управления социально-экономическим пространством подконтрольной территории и уменьшению социальной напряженности в общественной среде.

**Основная часть.** Существующие условия социально-экономического развития Российской Федерации формируют широкий спектр вызовов для органов государственной власти на всех уровнях управленческого механизма [8. С. 5107]. По мнению Т.А. Иволга, особая роль в решении оперативных и тактических задач принадлежит органам государственной власти, так как, во-первых, данная категория властных структур наиболее близко расположена к населению, а, во-вторых, именно на муниципальном уровне доводятся до конечного результата разработанные инициативы в рамках федерального центра и региональной власти [6. С. 55]. В этой связи отсутствие эффективного управления в структуре администраций может существенно снизить результативность функционирования всего управленческого механизма в масштабах государства. С позиции И.Ю. Андриюхиной, важнейшим фактором повышения эффективности деятельности органов государственной власти является расширение выраженности профессиональных компетенций сотрудников администраций и прочих служащих [1. С. 130]. Данная позиция подтверждается материалами научных статей М.А. Булавиной [2. С. 107] и Н.В. Васильевой [3. С. 1080], авторы которых в своих публикациях делают однозначный вывод о том, что развитие профессиональных компетенций государственных служащих является важным фактором повышения уровня их квалификации и качества выполнения своих непосредственных служебных функций. Использование компетентностного подхода в системе государственного кадрового менеджмента в последнее время становится неотъемлемым элементом повышения результативности трудовой деятельности представителей органов государственной власти.

Анализ существующего научного пространства по исследуемому вопросу показывает, что проблематика повышения эффективности деятельности государственных служащих в целом и государственных служащих в частности является объектом активных дискуссий в авторских кругах. Большинство научных деятелей в своих трудах на основе исследования как отечественного, так и зарубежного опыта в области государственного управления пришли к выводу о том, что универсального механизма повышения результативности деятельности государственных служащих не существует. В тоже время применение компетентностного подхода является одним из наиболее эффективных и действенных методов роста результативности профессиональной деятельности государственных служащих.

Как отмечает Ю.Ю. Лекторова, актуальность использования компетентностного подхода в системе государственного кадрового менеджмента определяется необходимостью повышения эффективности деятельности органов государственной власти [11. С. 95]. Соглашаясь с предыдущим автором, А.Р. Кудашев

отмечает, что адаптация компетентного подхода должна позволить в определенной степени повысить качество осуществления управленческих процессов на муниципальном уровне и привести к решению ряда социально-экономических проблем [9. С. 50]. В контексте сказанного М.Т. Габараева делает важное замечание о том, что сам компетентный подход не является универсальным средством для решения всех проблем в области государственной власти, но его использование в определенной мере выступает детерминантой повышения результативности управленческих решений на муниципальном уровне [4. С. 180].

Развитие и внедрение компетентного подхода, по мнению Е.В. Фроловой является необходимым условием и фактором обеспечения постоянного роста результативности функционирования системы государственного управления [17. С. 595]. Результативность функционирования системы государственного управления проявляется прежде всего в качестве принимаемых управленческих решений в системе государственного менеджмента. В тоже время качество принимаемых управленческих решений в системе государственного менеджмента проявляется в росте показателей социально-экономического развития той или иной территории. Повышения качества принимаемых управленческих решений в системе государственного менеджмента может быть реализовано только на основе непрерывного роста уровня компетентности государственных служащих.

Использование компетентного подхода в системе государственного кадрового менеджмента в последнее время становится неотъемлемым элементом повышения результативности трудовой деятельности представителей органов государственной власти [13. С. 1007]. Наличие необходимого уровня профессиональных компетенций государственных служащих на современном этапе развития парадигмы государственного управления является одним из детерминирующих факторов повышения эффективности деятельности органов государственной власти в области реализации эволюционного пути развития территории.

При раскрытии сущности профессиональной компетентности важным направлением данного процесса является их классификация. В научной среде существует достаточно большое количество критериев для проведения классификации компетенций государственных служащих [14. С. 185]. На рисунке 1 представим общую классификацию профессиональных компетенций государственных служащих.

Представленная на рисунке 1 классификация носит классический и наиболее традиционный характер, что обеспечивает ее использование в большинстве проводимых практических исследований. В тоже время ряд авторов в своих публикациях предлагают использовать альтернативные классификации профессиональных компетенций, которые представляют определенный научный и практический интерес. А.И. Тюркина предлагает проводить группировку профессиональных компетенций государственных служащих в зависимости

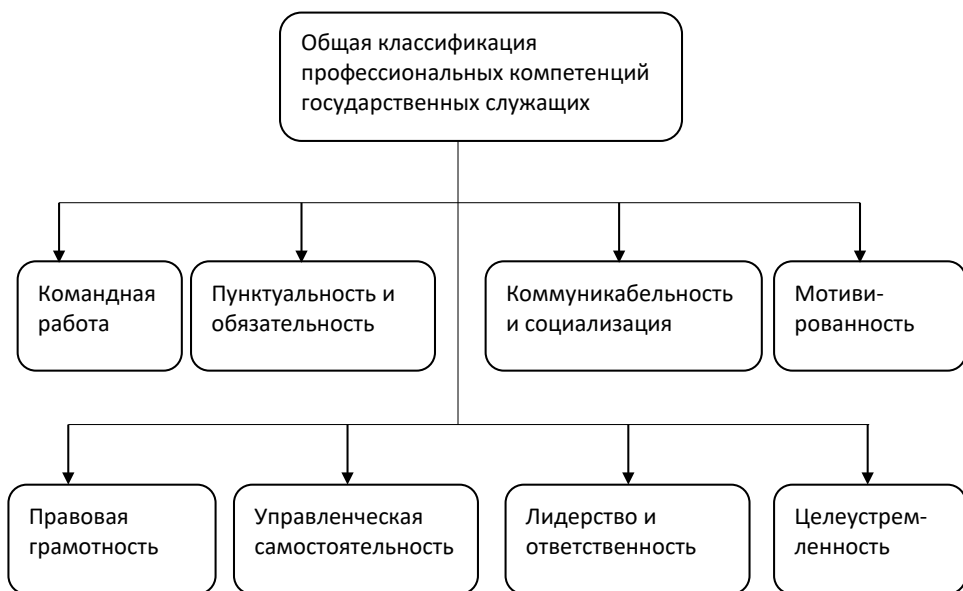
от степени их важности в фокусе решения трудовых задач [15. С. 497]. В фарватере данного подхода можно выделить три группы профессиональных компетенций:

– стандартные – представляют собой набор базовых профессиональных компетенций, которые используются муниципальными служащими для выполнения наиболее типичных трудовых функций, не требующих расширенных знаний и умений;

– значимые – характеризуют систему продвинутых профессиональных компетенций, которые актуальны для принятия эффективных управленческих решений и осуществления комплексного контроля за результативностью их реализации;

– ведущие – отражают компетенции стратегического мышления и системного подхода, которые важны для целостной оценки текущих результатов и обоснования верных перспектив социально-экономического развития подконтрольной территории.

Рисунок 1. Общая классификация профессиональных компетенций государственных служащих

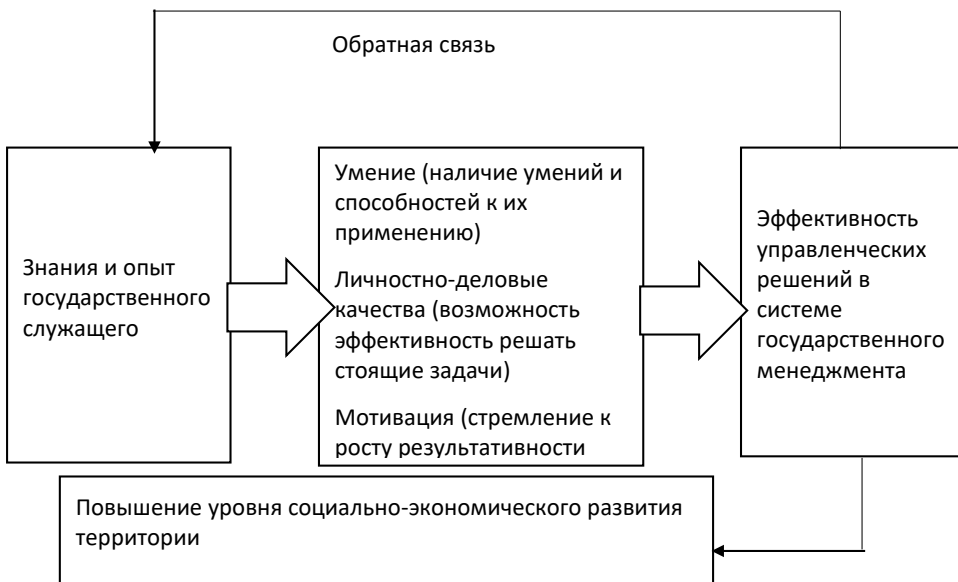


Независимо от использования того или иного классификационного критерия, по мнению А.И. Левина, важно добиться присутствия емкого набора компетенций, что имеет важнейшее общественное значение, так как результаты трудовой деятельности сотрудников государственных властей оказывают влияние на уровень жизни населения подконтрольной территории [10. С. 127]. Высоко квалифицированный сотрудник государственного управления способен

оперативно реагировать на возникающие проблемы в социально-экономическом пространстве территории и активировать доступные инструменты по их устранению.

Достижение актуальной цели в области расширения выраженности профессиональных компетенций опирается на два основных механизма, первый из которых связан с комплексной оценкой существующего уровня квалификационных знаний и навыков, а второй заключается в разработке эффективного механизма повышения текущих профессиональных умений государственных служащих. При этом Е.А. Ускова справедливо отмечает, что на формирование определенного уровня профессиональных компетенций государственного служащего существенное влияние оказывают огромное число факторов [16. С. 73]. Основной задачей органов власти в данном аспекте является создание емкого компетентного профиля государственного служащего, в котором будут отражены как наиболее общие, так и отдельные специфические компетенции, необходимые ему для качественного решения стоящих перед ним задач. На рисунке 2 представим общую модель проявления компетенций в деятельности государственного служащего.

**Рисунок 2.**  
Общая модель проявления компетенций в деятельности государственного служащего



Построение комплексной и доступной для понимания модели профессиональных компетенций служит важнейшим инструментом повышения эффективности функционирования государственного кадрового менеджмента. В научной литературе многие авторы разрабатывают и предлагают свои модели

формирования профессиональных компетенций государственных служащих. Рассмотрим наиболее актуальные из них.

В методике, рассматриваемой в статье О.Л. Казанцевой автор раскрывает сущность компетенции, как главной способности служащего иметь адекватное поведение стоящим перед ним задачам, то есть при выполнении своих служебных обязанностей он должен так построить свое повеление, чтобы оно способствовало результативному решению стоящих задач [7. С. 13]. В формировании модели компетенций государственного служащего автором рекомендуется использовать следующий их перечень:

- ресурсные;
- информационные;
- технические;
- межличностные;
- системные.

Использование функционального подхода при формировании модели компетенций государственного служащего отмечается в научной статье А.В. Солодилова [14. С. 183]. При разработки данного подхода в основу понятия компетенции государственного служащего автором заложены в первую очередь его функциональные умения, навыки и профессиональный опыт. Модель компетенций государственного служащего, основанная на функциональном подходе, включает в себя следующих перечень необходимых компетенций:

- личностные;
- функциональные;
- метакомпетенции (к примеры системное мышление или системный подход);
- когнитивные;
- этические.

На данный момент наиболее доминирующим в научной среде является управленческий подход формирования модели компетенций муниципальных служащих. Основные концептуальные основы формирования и использования управленческого подхода модели компетенций государственных служащих находят свое подтверждение в научных публикациях большого числа авторов. На основе исследования концептуальных основ управленческого подхода модели компетенций государственных служащих на рисунке 3 представим их сущностные характеристики.

Многомерность понимания сущности компетенции государственного служащего является основой формирования модели компетенции, которую описывает в своей научной публикации А.И. Тюркина [15. С. 500]. При формировании концептуальных основ данного подхода автором отмечается, что компетенция представляет собой комплекс профессиональных, личностных и концептуальных характеристик, которыми должен обладать служащий для качественного вовлечения в процесс государственного управления и выполнения стоящих

перед ним служебных задач. Модель компетенций государственного служащего с учетом применения данной концепции ее формирования, включает в себя набор следующих компетенций:

- предметные;
- личностные;
- социальные.

Рисунок 3. Укрупненный вид модели управленческого подхода компетенций государственных служащих



Процесс оценки выраженности профессиональных компетенций государственных служащих занимает важнейшее место в механизме повышения эффективности функционирования органов государственной власти. Информационная база, сформированная по итогам проведения оценочных процедур, позволяет выделить узкие места в наборе знаний и умений государственных специалистов, которые должны быть оперативно устранены на основе применения соответствующего обучающего инструментария. Достижение высоких результатов в области развития профессиональной компетентности в органах муниципальной власти может быть осуществлено только при условии интеграции системного оценочного и развивающего механизма, который в свою очередь будет использовать современную модель знаний, умений и навыков.

**Заключение.** Таким образом, можно сделать вывод о том, что при существующей социально-экономической конъюнктуре и геополитических вызовах развитие профессиональных компетенций является актуальным инструментом повышения эффективности функционирования органов государственной власти. С позиции управленческой деятельности компетентность представляет собой набор знаний, умений и навыков, которыми должен обладать муниципальный служащий для эффективного выполнения своих трудовых обязанностей. Динамизм социально-экономического пространства требует постоянного расширения степени выраженности компетенция как для повышения личностного профессионализма, так и для роста возможностей в сфере осуществления функций государственного управления. В фокусе трудовой деятельности в первую очередь рассматриваются профессиональные компетенции, но важно отметить, что при существующих социально-экономических коммуникациях происходит достаточно тесное пересечение профессиональных и отдельных личностных компетенций. К примеру, компетенция организаторских способностей может быть расширена в процессе обучения, но ее базовые способности закладываются на личностном уровне. В итоге, для качественного выполнения трудовых функций представители государственного менеджмента должны обладать актуальным набором профессиональных и профессионально-личностных компетенций. Системное развитие компетенций выступает стратегическим направлением расширения потенциала государственного кадрового менеджмента, реализация инструментов которого должно обеспечить концентрацию максимально квалифицированных кадров в администрациях.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. **Андрюхина И.Ю.** Компетентностная оценка в системе государственной гражданской и муниципальной службы / И.Ю. Андрюхина, Л.С. Пехова, Е.Н. Тихомирова // Евразийский юридический журнал. 2022. № 6 (169).
2. **Булавина М.А.** Перспективы военной безопасности России в существующей геополитической конъюнктуре / М.А. Булавина, С.О. Новосельский // В сборнике: Межгосударственное противоборство в условиях глобализации и его влияние на управление национальной обороной Российской Федерации. Москва, 2023.
3. **Васильева Н.В.** Проблемы профессиональной подготовки государственных и государственных служащих // Экономика и предпринимательство. 2020. № 7 (120).
4. **Габараева М.Т.** Цифровые компетенции государственных служащих // В сборнике: права человека в условиях развития информационного общества и институтов электронной демократии. Материалы международной научно-практической конференции. Владикавказ, 2023.
5. **Золкин А.Л.** Политика электронных денег в существующей конъюнктуре платежно-расчетных отношений / А.Л. Золкин, Е.А. Сverdликова, С.О.

- Новосельский, Е.Т. Грешилов, С.Ч. Мамедова // Вопросы политологии. 2023. Т. 13. № 11-1 (99).
6. **Иволга Т.А.** Модель компетенций государственных служащих, осуществляющих организацию проектной деятельности в органах власти // В сборнике: Развитие кадрового потенциала региона в условиях внешних вызовов. Материалы региональной научно-практической конференции. Красноярск, 2023.
  7. **Казанцева О.Л.** Кадровая работа в муниципальном образовании // Российско-азиатский правовой журнал. 2021. № 1.
  8. **Ксенофонтова К.М.** Политика управления молодежным предпринимательством как инструментом трансформации экономики / К.М. Ксенофонтова, Н.В. Фадеева, М.Н. Игнатова, С.О. Новосельский, А.Л. Золкин // Вопросы политологии. 2023. Т. 13. № 10-1 (98-1).
  9. **Кудашев А.Р.** Создание комплекса оценки компетенций государственных гражданских и государственных служащих: опыт разработки диагностических шкал // Научное мнение. 2023. № 3.
  10. **Левин А.И.** Компетентностный подход в подготовке управленческих кадров как фактор преодоления функциональной неграмотности / А.И. Левин, Л.В. Левина // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Лингвистика и педагогика. 2021. Т. 11. № 1.
  11. **Лекторова Ю.Ю.** Digital skills vs soft skills: новые компетенции профессионального развития на государственной службе / Ю.Ю. Лекторова, А.Ю. Прудников, П.В. Медведева // Ars Administrandi (Искусство управления). 2021. Т. 13. № 1.
  12. **Новосельский С.О.** Анализ и последствия интеллектуальной эмиграции для экономики страны в условиях кризиса / С.О. Новосельский, К.М. Ксенофонтова, А.Л. Золкин, А.А. Соклаков, Н.В. Полякова // Евразийский Союз: вопросы международных отношений. 2023. Т. 12. № 6 (52).
  13. **Новосельский С.О.** Коммуникационная политика органов исполнительной власти с населением в социальных сетях / С.О. Новосельский, О.А. Моисеева, О.А. Филиппова // Вопросы политологии. 2023. Т. 13. № 3 (91).
  14. **Солодилов А.В.** Профессиональные компетенции, необходимые для формирования государственных и государственных служащих / А.В. Солодилов, А.И. Афонин, И.М. Жураховская // В сборнике: Актуальные проблемы экономики, финансов и образования в условиях цифровизации. Балашиха, 2022.
  15. **Тюркина А.И.** Развитие управленческих и коммуникативных компетенций государственных служащих как направление оптимизации их мотивационного профиля // В сборнике: новая экономика России: от адаптации к росту. Материалы всероссийской (национальной) научно-практической конференции с международным участием. Москва, 2023.
  16. **Ускова Е.А.** Компетенции государственных и государственных служащих в сфере управления электронными документами / Е.А. Ускова, А.В.

Ермолаева // В сборнике: Информационные технологии в науке и образовании. Проблемы и перспективы. 2020.

17. **Фролова Е.В.** Социологический анализ предпосылок реализации модели «сити-менеджер» в системе государственной власти / Е.В. Фролова, О.В. Рогач, В.Ю. Шалашникова // *Ars Administrandi* (Искусство управления). 2021. Т. 13. № 4.

### **E.V. DUPLII**

Candidate of Historical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Human Capital and Personnel Management  
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian State  
Social University», Moscow, Russia

### **I.G. GUBANOVA**

Candidate of Historical Sciences,  
Associate Professor of the Department of Human Capital and Personnel Management  
Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian State  
Social University», Moscow, Russia

### **A.A. RASTORGUEV**

Lecturer, Department of International Relations and  
Public Administration, Federal State Budgetary Educational Institution  
of Higher Education «South-West State University»,  
Kursk, Russia

### **S.O. NOVOSELSKY**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Professor  
of the Russian Academy of Natural Sciences, Leading Researcher at the Research  
Center for the Study of the History and Development of World Civilizations  
ANO VO «University of World Civilizations named after  
V.V. Zhirinovsky», Researcher, Research Laboratory  
Moscow Institute of Economics, Moscow, Russia

### **D.V. EVSEEV**

Master's student of the Department of Management and  
State Municipal Administration, Federal State Budgetary Educational  
Institution of Higher Education «MGUTU named after  
K.G. Razumovsky» (PKU)», Moscow, Russia

## DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

**Introduction:** *the existing socio-economic space is in an active dynamic phase, which is characterized by constant transformations and organizational changes. Taking into account the above, the expression of professional competencies of civil servants should evolve towards compliance with objectively occurring changes. Moreover, to improve the quality of public administration, the change in competence should be proactive, which ensures advanced professional development of the personnel potential of municipal management. The solution to this problem is seen in building a systemic work aimed at diagnosing the current level of expression of professional competence and searching for directions that ensure its regular increase, relevant to the tasks at hand within the framework of managing the controlled socio-economic space. The external strategic manifestation of the effectiveness of this process can be an increase in the effectiveness of urban environment management, and the internal local results are steadily increasing criterion indicators of the expression of professional competence of civil servants.*

**The purpose of the work** is to clarify the theoretical and methodological features of the development of professional competencies in the public administration system. **Research results:** *the authors identified key aspects of the importance of developing professional competencies of civil servants, presented their extended classification, and built a cause-and-effect model of the manifestation of competencies.*

**Key words:** *competencies, public administration, professional development, civil service, knowledge, skills.*