



УДК 35.071.2

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-64-77

ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ

Елена Алексеевна Гурина

Московский городской педагогический университет,
Москва, Россия,
gurinaea612@mgpu.ru

Адель Александрович Дарякин

Московский городской педагогический университет,
Москва, Россия,
daryakinaa@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2533-1696>

Аннотация. Современная действительность характеризуется быстрыми изменениями, что предъявляет повышенные требования к качеству и содержанию образовательных программ, особенно в сфере подготовки государственных и муниципальных служащих. Новые реалии диктуют необходимость регулярного обновления учебных методик, которые должны соответствовать ожиданиям и потребностям профессиональных сообществ. Успешность современного специалиста определяется не только профессиональным уровнем, но и эффективностью управленческих навыков, которые являются необходимым условием достижения высокого результата как для руководителей, так и для сотрудников низшего звена. Процесс обучения сегодня направлен не только на передачу знаний, но и на воспитание важнейших личностных характеристик, таких как дисциплина, стремление к постоянному совершенствованию, устойчивость к стрессу и умение проявлять лидерские качества. Настоящая статья посвящена изучению основных инновационных подходов в обучении госслужащих, рассмотрению критериев их эффективности и влиянию на становление высококвалифицированного кадрового состава, соответствующего вызовам сегодняшнего дня.

Ключевые слова: государственные и муниципальные служащие, управленческие компетенции, инновационные методы обучения, критерии эффективности методов обучения

© Гурина Е. А., Дарякин А. А., 2026

UDC 35.071.2

DOI: 10.24412/2312-6647-2026-248-64-77

FORMATION OF MANAGERIAL COMPETENCIES OF STATE AND MUNICIPAL EMPLOYEES

Elena Alekseyevna Gurina

Moscow City University,
Moscow, Russia,
gurinaea612@mgpu.ru

Adel Aleksandrovich Daryakin

Moscow City University,
Moscow, Russia,
daryakinaa@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2533-1696>

Abstract. The contemporary reality is characterized by rapid changes that impose higher demands on both quality and content of educational programs, particularly those aimed at training public and municipal officials. New realities dictate the necessity of regularly updating teaching methods so they meet the expectations and needs of professional communities. Success of modern professionals depends not only on their level of expertise but also on effective management skills which are essential for achieving high results both among leaders and lower-level employees. Today's education process focuses not just on transferring knowledge but also on cultivating important personal traits such as discipline, constant improvement efforts, stress resistance, and leadership qualities. This article explores main innovative approaches in educating civil servants, examines criteria for their effectiveness, and evaluates their impact on forming highly qualified personnel capable of meeting today's challenges.

Keywords: state and municipal employees, management competencies, innovative teaching methods, criteria for the effectiveness of teaching methods

Введение

В настоящее время в мире с огромной скоростью постоянно происходят изменения, затрагивающие буквально все аспекты человеческой жизни. Людям приходится не только отслеживать их, но и зачастую торопиться за ними. Нередко мы можем услышать фразу: «Человек — хозяин своей судьбы». Тут важно отметить, что управлять ею, на наш взгляд, ключевая компетенция, которую должен освоить каждый специалист. Эффективные управленческие навыки сегодня становятся неотъемлемым фактором успеха не только для служащих, занимающих руководящие должности (это уже довольно устаревшее представление), но и для всех групп и категорий государственных и муниципальных служащих. Благодаря им обеспечивается качественное выполнение задач, повышается результативность и мотивация всех сотрудников, что позитивно отражается на общем доверии граждан к органам власти.

В широком смысле управленческая компетентность — это довольно комплексное академическое понятие, которое включает способность гармонично сочетать жесткие навыки (знание технологий эффективного управления командой и процессами) с гибкими навыками (высоким уровнем эмоционального интеллекта) и высокой внутренней культурой (начиная с дисциплины, стремления к саморазвитию и стрессоустойчивости, и заканчивая лидерскими качествами). Если же подходить к вопросу управленческих компетенций через призму эффективности, то к вышесказанному стоит добавить, что ключевым результатом работы служащего государственного аппарата должен стать конкурентный высокотехнологичный продукт (причем тут мы не ограничиваемся сугубо материальной составляющей), который будет способствовать росту благосостояния населения, повышать качество и уровень жизни людей. Высшая степень освоения управленческой компетенции выражается в «способности и готовности своевременно выявлять, целостно и глубоко анализировать, точно формулировать проблемы, находить и эффективно реализовывать из большего числа альтернативных подходов к их решению наиболее целесообразный» [1, с. 37–39]. Мы бы добавили, что освоение управленческой компетенции дает синергетический эффект в перспективе [2]. Конечно, этому необходимо учиться, и образовательные практики, как и любая другая сфера, интегрируют инновационные технологии, которые значительно расширяют возможности обучения, шагая в ногу со временем.

Инновационные методы обучения в настоящий момент являются неотъемлемой частью образования. Быстро меняющиеся запросы современности требуют их постоянного обновления и соответствия требованиям профессионального сообщества государственных и муниципальных служащих. Отсюда рождается постоянное многообразие форм и методов обучения, стремящееся соответствовать новейшим тенденциям.

Генезис компетенций государственных и муниципальных служащих

Формирование компетенций неразрывно связано с процессом профессионального становления личности. Особая роль в нем, безусловно, отводится образованию, благодаря которому закладываются фундаментальные профессиональные компетенции и базовые ценностно-мотивационные установки, определяющие в дальнейшем границы и характер трудового поведения человека. Позже, в процессе реализации должностных полномочий, происходит некая их корректировка с учетом практической действительности и реальных требований на местах. В этом ключе стоит отметить специфику обучения по специальности государственного и муниципального управления, которое в силу многоаспектности функционала служебных обязанностей (например,

по отраслям и направлениям социально-экономических задач органов публичной власти) имеет «острый разрыв между перечнем компетенций, который формируется в ходе образовательного процесса, и набором навыков, которые необходимы для выполнения служебных обязанностей» [3, с. 167].

Также необходимо добавить, что рассматривать систему образования в русле компетентностного подхода стали относительно недавно, в середине XX в. При этом ключевым стал перенос акцента с накопления знаний и умений на способность применять их в реальных ситуациях.

Учитывая все вышесказанное, постараемся рассмотреть генезис компетенций государственных служащих в исторической ретроспективе.

Общеизвестно, что становление института государственной службы в России проходило в несколько этапов, на каждом из которых выделялись наиболее значимые именно для того времени компетенции представителей публичной власти. Не будем сильно углубляться в дореволюционный период, однако полностью их игнорировать тоже не стоит, так как при системном подходе важно учитывать преемственность поколений. Забегая вперед, также важно отметить, что на каждом новом этапе развития государства происходила глобальная перестройка системы, часто направленная на полное искоренение устоявшихся практик вне зависимости от их эффективности [4].

Становление основ профессионального отношения к государственной службе стоит отнести к эпохе Петра I, когда были утверждены Генеральный регламент (1720) и Табель о рангах (1722), заложившие начала обязательного светского образования для высших должностей государственных служащих. К середине XIX в. в России был накоплен значительный опыт управленческой деятельности, существовала структурированная нормативно-правовая база, регламентирующая деятельность государственного аппарата, а сложность и многообразие функционала в государственном управлении требовали разностороннего подхода к овладению всеми видами деятельности. Ключевые компетенции служащих включали как широкую эрудированность выражающуюся в знании законов, бюрократической исполнительности, почтительном отношении к власти, так и узкоспециализированные навыки, которые проявлялись в знании уставов и инструкций, умении следовать правилам делопроизводства. Особенно значимы были управленческие навыки. Важным было строго выполнять указанные предписания, не нарушая определенную четко выстроенную иерархию, подчеркивая сформированный принцип единоначалия. Государственная служба того времени имела характер государственно-служебного публичного представительства, а у чиновников, имевших определенную образовательную подготовку, ценилось стремление к профессиональному развитию, которое они приобретали благодаря опыту и совершенствованию профессионального потенциала.

В советский период (1917–1991) в силу смешения государственного и партийного аппарата ключевой компетенцией чиновников было умение демонстрировать идеологическую подготовку, лояльность коммунистической партии.

Особенно ценились волевые качества, исполнительность и дисциплина. Обязательными навыками считались знание марксистско-ленинской теории, способность к политической агитации и организации массовых мероприятий, а в ряде случаев наличие необходимых специальных знаний и определенного образования, в частности для проведения экономического анализа (в рамках плановой экономики). Важным было формальное соответствие партийно-советской номенклатуре должностей, где закреплялись профессиональные требования и обязанности. Основной фокус в профессиональной деятельности смещался в ретроспективу строительства социализма и социалистическое управление, выполнение пятилетних планов и партийное строительство.

Постсоветский период становления и развития современного демократического государства (1991–2010-е), когда доминировал смешанный тип экономики и вся система осуществляла переход к капитализму, государственные и муниципальные служащие ориентировались на традиционные управленческие модели, характеризующиеся патернализмом, иерархичностью и бюрократией. Данный этап характеризуется возрождением элементов условной имперской модели, предполагающей сочетание жесткой управленческой вертикали с высокими требованиями к государственному служению, где приоритет отдавался централизованному администрированию и укреплению государственного аппарата как ключевого регулятора всех процессов. В государственном секторе ключевыми компетенциями стали навыки, базирующиеся на стыке юриспруденции и публичного администрирования [5, с. 328].

На современном этапе (с 2010-х гг. по настоящее время) в условиях развитой социально-ориентированной рыночной экономики ключевыми компетенциями для государственных и муниципальных служащих становятся предоставление государственных услуг, повышение качества жизни граждан, соблюдение прав и свобод. Основной акцент с выполнения задач по формализованным процедурам, контролю, строгой дисциплине в соблюдении установленных правил смещается в сторону инновационного развития сотрудников государственных и муниципальных органов. Под влиянием цифровой трансформации общественного производства государственные и муниципальные служащие вынуждены осваивать цифровые навыки и умения, решая задачи управленческого характера как при взаимодействии с окружающими, так и с системами искусственного интеллекта.

Таким образом, развитие компетенций государственных служащих прошло ряд значимых этапов: от регламентирующей узкопрофильной деятельности через идеологическо-номенклатурную работу к компетентностному и этичному профессиональному мастерству и креативному лидерскому управлению. Это логично обуславливается тесной взаимосвязью развития государственной и муниципальной службы и системы государственного управления в целом с трансформацией экономико-производственных отношений, политических структур и социально-идеологических форм на соответствующем историческом этапе развития общества. Динамика технологических изменений в текущем

периоде требует системной актуализации квалификационных профилей сотрудников органов публичной власти, вынуждая осваивать новые современные навыки и умения в процессе профессионального и непрерывного обучения.

Современные формы и методы инновационного обучения государственных и муниципальных служащих

Прежде всего необходимо обратить внимание на то, что развитие форм и методов обучения в нашей стране шагает в ногу со временем и не является чем-то отдельным или принципиально новым, созданным в отрыве от мировой цивилизации. Поскольку на разных этапах человеческой истории имели место различные научно-технические или технологические инновации, постольку формы и методы обучения видоизменялись и в определенном смысле совершенствовались. Сегодня, по словам С. Ю. Глазьева, мы стоим на пороге шестого технологического уклада, который будет характеризоваться развитием робототехники, биотехнологий, основанных на достижениях молекулярной биологии и геномной инженерии, нанотехнологий и систем искусственного интеллекта, глобальных информационных сетей, интегрированных высокоскоростных транспортных систем¹. Высокие темпы цифровизации приводят к тому, что компетенции сотрудников устаревают, что обуславливает дефицит кадров, необходимых для работы в технологической среде. Государство, общество и рынок в условиях активного информационного развития нуждаются в успешной и продуктивной деятельности государственных и муниципальных служащих для обеспечения национальной безопасности, устойчивого экономического роста и конкурентоспособности на мировой арене и повышения социального благосостояния своих граждан.

Российская модель компетенций концептуально близка к мировым стандартам, однако она смещена в сторону функциональных навыков. В частности, недостаточно артикулированы такие значимые для современной среды триггеры успеха управленца, как креативность, инновационный потенциал и готовность к концепции непрерывного образования. Текущие стандарты не обеспечивают должной оценки способности руководителя к поиску нестандартных решений и постоянному обновлению собственных знаний.

Современные инновационные подходы в обучении главным образом сосредоточены на развитии ключевых компетенций, характерных для XXI века, ориентируя учебный процесс на будущие потребности общества. Центральное внимание уделяется четырем основным направлениям: критическому мышлению, креативности, коммуникативным умениям и способности эффективно

¹ Глазьев С. Ю. Великая цифровая революция: вызовы и перспективы для экономики XXI века // Глазьев.ру. Сергей Глазьев: официальный сайт. URL: <https://glazev.ru/velikaja-tsifrovaja-revoljutsija-vyzovy-i-perspektivy-dlja-jekonomiki-i-veka/> (дата обращения: 07.01.2026).

сотрудничать (так называемые 4К-компетенции). Дополнительно особое значение приобретают метанавыки — универсальные умения, выходящие за рамки узкопрофессиональных рамок, позволяющие человеку уверенно адаптироваться к переменам, непрерывно развиваться и совершенствоваться на протяжении всей жизни. Эти важные умения призваны повысить уровень готовности обучающихся к конкуренции в стремительно меняющемся мире, одновременно формируя полезные навыки коллективной работы, эффективного управления потоками информации и глубокого анализа поступающих данных.

Перечень ключевых компонентов управленческих компетенций государственных и муниципальных служащих в условиях цифровой экономики (табл.) соотносится с общими мировыми тенденциями.

Таблица

Перечень ключевых компонентов управленческих компетенций государственных и муниципальных служащих в современных условиях цифровизации

Ключевые компоненты компетенции служащих	Характеристика
Критическое мышление	Оценка достоверности информации, построение логических умозаключений на основании поступающей информации и данных
Креативность	Генерация новых идей, позволяющих решать задачи цифровой экономики; абстрагирование от стандартных моделей; перестройка сложившихся способов решения задач; выдвижение альтернативных вариантов действий для выработки новых оптимальных алгоритмов
Коммуникация и кооперация	Использование в цифровой среде различных цифровых средств, позволяющих достигать поставленных целей во взаимодействии с другими людьми, таких как социальные сети, электронные государственные услуги, производство мультимедийного контента
Саморазвитие в условиях неопределенности	Самостоятельная постановка образовательных целей под возникающие жизненные задачи, подбор способов решения и средств развития других необходимых компетенций, в том числе с использованием цифровых средств; устойчивая нацеленность на результат; развитый эмоциональный интеллект; критичность
Управление информацией и осмысление данных	Поиск нужных источников информации и данных; восприятие, анализ и передача информации посредством использования цифровых средств и алгоритмов при работе с полученными из различных источников данными для эффективного использования полученной информации с целью решения задач
Цифровая безопасность	Защита персональных данных; использование надежных паролей и легального контента; наличие культуры поведения, репутации, этики; возможность хранения информации, создания резервных копий

Ключевые компоненты компетенции служащих	Характеристика
Цифровая культура	Наличие представлений о традиционных нравственно-моральных, этических, организационных, технологических ценностях, создающих цифровую интеграцию и отвечающих за развитие человека

Источники: составлено автором по материалам Н. С. Карапетяна и Е. Н. Каунова [6], а также Приказа Минэкономразвития России от 24.01.2020 № 41 «Об утверждении методик расчета показателей федерального проекта “Кадры для цифровой экономики” национальной программы “Цифровая экономика Российской Федерации”»².

Процесс подготовки государственных и муниципальных служащих предполагает формирование управленческой компетентности через освоение методов эффективной коммуникации, разработку решений в условиях неопределенности, адаптацию к динамичным изменениям внешней среды, овладение информационно-коммуникационными технологиями и обеспечение высокого уровня цифровой грамотности наряду с обеспечением информационной безопасности.

Современные образовательные подходы направлены не только на совершенствование дидактического инструментария, но также на развитие личностных характеристик обучающихся, включая дисциплину самоорганизации, мотивацию к непрерывному совершенствованию профессиональных знаний и навыков, эмоциональную устойчивость и лидерский потенциал.

Среди наиболее перспективных направлений выделяются интерактивные формы обучения, цифровые образовательные технологии, смешанные форматы занятий, инструменты искусственного интеллекта и проектно-проблемные подходы. Рассмотрим каждый из них подробно.

Среди всех факторов успешности реализации образовательных программ особенно актуальным становится внедрение интерактивных методов. Они в первую очередь ориентированы на инициативу самого обучающегося, свободу выражения им собственных мыслей, а также на создание благоприятной среды, способствующей активному развитию прежде всего творческих способностей. Проведение практических занятий в формате интеллектуально-развлекательных мероприятий, таких как викторины, игры-квесты либо деловые игры, стимулирует высокий уровень заинтересованности и вовлеченности в образовательный процесс, включает состязательный компонент. Одним из преимуществ подобного подхода является предоставление обучающимся возможности свободно формулировать собственные идеи, предлагать оригинальные решения и демонстрировать особенности индивидуального мышления. Следует отметить, что интерактивные методы, как правило, предполагают обращение к визуальному восприятию; следовательно, наибольшую пользу при их применении извлекают обучающиеся с соответствующим типом перцепции. Это важно учитывать педагогам перед выбором конкретных методик для создания условия максимального комфорта и развития каждого участника образовательного процесса.

² URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_344498 (дата обращения: 15.04.2020).

Цифровая среда открывает принципиально новые горизонты для качественного улучшения образовательного статуса обучающихся, коренным образом преобразуя современное пространство образовательного взаимодействия.

Технология искусственного интеллекта (ИИ) радикально меняет привычную парадигму взаимоотношений преподавателя и обучающегося. С одной стороны, современные алгоритмы ИИ способны освободить педагогов от рутинных действий: проверки контрольных заданий, составления методических рекомендаций, планов занятий и пр., а с другой — могут анализировать успеваемость и предлагать индивидуальные траектории обучения, стимулировать творческий рост обучающихся помогать быстрее осваивать новую информацию. Однако, наряду со всеми отмеченными преимуществами, нельзя игнорировать возможные риски: нарушения информационной безопасности, утрата конфиденциальности, снижение базовых навыков личного общения и чрезмерная зависимость от технологических решений. На наш взгляд, для минимизации негативных последствий необходимы лонгитюдные исследования и разработка законодательных норм, регулирующих использование искусственного интеллекта в образовательной сфере.

На формирование творческих способностей и навыков критического мышления положительное влияние оказывает применение проектной и проблемно-ориентированной деятельности. В рамках этих подходов обучающиеся практикуются в решении реальных жизненных ситуаций, развивая навыки применения нестандартных подходов. Использование цифровых технологий усиливает положительное воздействие проектно-проблемного метода, облегчая доступ к необходимой информации и ускоряя обработку больших объемов данных. Особенно эффективным оказывается сочетание этих инновационных методик с элементами цифрового обучения, что обеспечивает интеграцию теории и практики в единое целое.

Таким образом, педагогические инновации играют ключевую роль в современном образовательном процессе, направленном на подготовку конкурентоспособных специалистов, готовых успешно справляться с вызовами будущего. Педагогические инновации предоставляют уникальную возможность реализовать концепцию опережающего обучения, сочетая теорию и практическую деятельность, формируя прочный фундамент профессионализма, способствуя повышению доступности качественного образования [2].

Критерии эффективности формирования современных управленческих компетенций

Эффективность формирования управленческих компетенций принято оценивать непосредственно в процессе приложения трудовых функций через количественные и качественные показатели, связанные с достижением конкретных профессиональных целей. Однако желательно понимать маркеры

эффективности уже в процессе обучения и освоения компетенций, во-первых, для оценки процесса обучения, во-вторых, для своевременной корректировки педагогических методик.

Отечественными учеными выделены несколько значимых параметров, необходимых для адекватной оценки продуктивности внедрения инновационных решений в сферу образования. Так, согласно мнению признанных педагогов и методистов В. А. Сластенина, И. Ф. Исаева и Е. Н. Шиянова, принципиальным критерием успешного внедрения инновационного подхода выступает его уникальная природа — новизна. Подразумеваются методики, характеризующиеся оригинальным содержанием и применением ранее неизвестных способов организации учебно-воспитательного процесса. При этом авторы подчеркивают необходимость обеспечения оптимального соотношения затрат ресурсов и получаемых эффектов [7]. Образовательная инновация должна обеспечивать наилучший баланс качества подготовки учащихся и используемых усилий преподавателей. Еще одним важным показателем выступает высокая результативность внедряемой технологии, позволяющая достичь ощутимых положительных сдвигов в успеваемости обучающихся и развитии у них необходимых компетенций. Этот критерий подразумевает стандартизацию процедур и доступность инструментария, позволяющего эффективно реализовать новую методику. Ее внедрение должно предусматривать возможность масштабирования и адаптации инновационных практик к различным условиям учебных заведений. Если методика будет доступна и применима лишь в узком кругу образовательных организаций, то ее ценность существенно снижается.

Другие исследователи предлагают дополнительные важные аспекты оценки эффективности применения инновационных методов обучения при формировании управленческих компетенций. По мнению М. А. Галимжановой, инновационные методики должны соответствовать современным реалиям, базироваться на научно обоснованных подходах, легко реализовываться в текущих условиях (даже в обстоятельствах ограниченности ресурсов и времени), управляться и быть востребованными в национальной образовательной среде, гармонично вписываться в систему отечественного образования и отвечать его приоритетам и целям [8].

Подчеркивая важность научного фундамента, В. И. Загвинский [9] и Т. Г. Новикова с соавторами [10] обращают внимание на научность нововведений, четкость научных идей, стабильность изменений и оптимизацию образовательного процесса при формировании управленческих компетенций. По их мнению, изменения, вызванные внедрением педагогических инноваций, должны носить стабильный характер, обеспечивая длительный эффект от их реализации, так как недолговечные меры не оправдывают затраченных усилий и ресурсов. При этом эффективные инновации должны способствовать оптимизации всех элементов системы образования, включая повышение квалификации педагогов, улучшение материально-технической базы вузов, развитие инфраструктуры дистанционного обучения.

Также Н. А. Кормнова выделяет значимость социально-психологических аспектов: осознание ответственности преподавателя за результаты своего труда, способность предвидеть последствия новых форм взаимодействия и учитывать производственно-технологические, экономические, социальные и экологические факторы [11]. Это связано с необходимостью развивать способности преподавателей и обучающихся к саморефлексии, самоконтролю и самооценке. Именно такая осознанность способствует повышению общей эффективности всего образовательного процесса.

Таким образом, оценка эффективности инновационных педагогических технологий требует комплексного подхода, учитывающего совокупность вышеуказанных условий.

Все вышеописанные критерии можно представить в виде схемы (рис.), отражающей последовательность их возникновения и значимости для обучающихся и преподавателей.

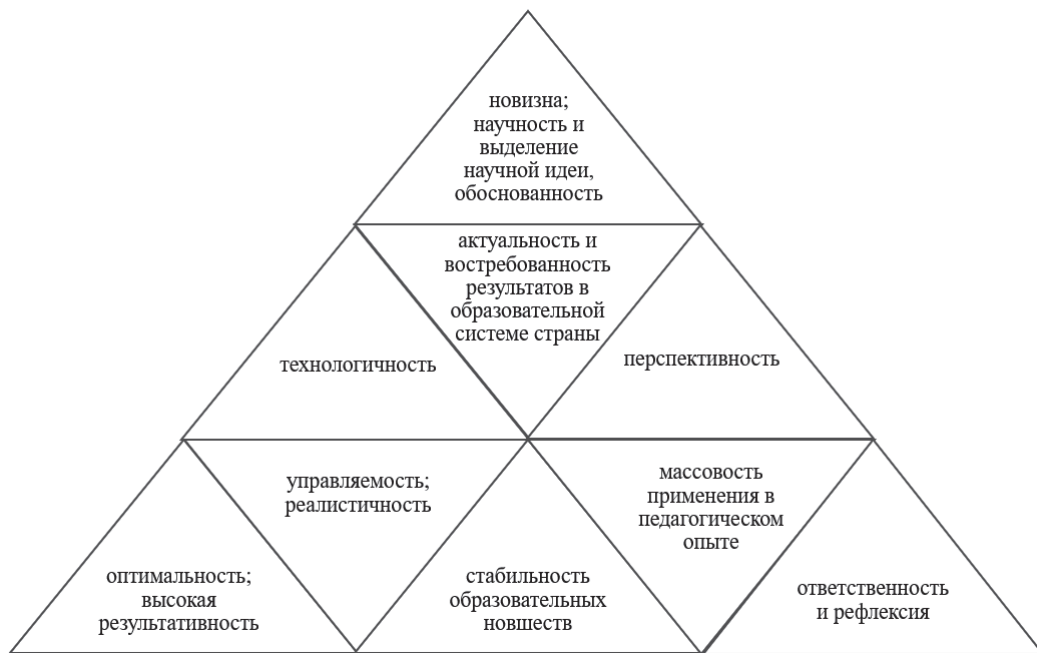


Рис. Основные критерии эффективности применения инновационных методов обучения при формировании управленческих компетенций

Важно подчеркнуть, что ключевое значение имеет инновационная среда, обеспечивающая полноценное внедрение всех перечисленных нововведений. Высокий уровень сформированности такой среды оказывает непосредственное влияние на результативность внедряемых новшеств, обеспечивая достижение поставленных целей и критериев эффективности. Функционально развитая инновационная среда способствует решению целого ряда важных задач:

- формирование благоприятных условий для реализации проектов путем стимуляции появления новых идей и решений;
- снижение рисков, связанных с внедрением инноваций, благодаря наличию необходимой инфраструктуры поддержки и экспертизы;
- повышение степени межсубъектного взаимодействия участников процесса, включая научные учреждения, бизнес-среду и государственные структуры, что существенно улучшает качество разработки и адаптации технологий.

Следовательно, наличие сильной и функциональной инновационной среды является необходимым условием для успешного осуществления масштабных преобразований и достижения запланированных показателей.

Заключение

Для государственных и муниципальных служащих управленческие компетенции являются неотъемлемой частью профессионального развития. Благодаря им работники органов публичной власти могут ставить цели, принимать решения и добиваться их выполнения. Однако, развиваясь вместе с мировым укладом и техническим прогрессом, управленческие компетенции также претерпевают изменения. Их эволюция происходила в несколько этапов.

В эпоху цифровизации следует акцентировать внимание на таких составляющих, как критическое и креативное мышление, управление информацией и осмысление данных, саморазвитие и безопасность. Для успешного применения всего этого в служебной деятельности сотрудникам государственных и муниципальных органов необходимы инновационные педагогические технологии, дающие возможность опережающего обучения и позволяющие в качестве первичной ценности сформировать гибкие навыки и умения, которые позволят служащему быть готовым быстро адаптироваться к новым возрастающим вызовам и самостоятельно преодолевать возникающие трудности с учетом рефлексии и принятия решений в условиях риска или большой доли неопределенности. Эффективность их применения важна для обновления компетентностных профилей государственных управленцев и повышения активной роли каждого сотрудника государственных структур. Так они становятся управленцами своей собственной жизни, самостоятельно определяют возможности личностного роста и развивают творческий потенциал, благодаря чему шансы гармоничного развития государства в условиях цифровизации и влияния внешних и внутренних угроз значительно увеличатся.

Список источников

1. Belova E. N., Volegzhana I. S., Tayurskiy A. I. A model for the development of the key competence of specialists of a network self-learning university // Current problems of social and labour relations (ISPC-CPSLR 2021): proceedings of the IX International scientific and practical conference. Amsterdam: Atlantis Press, 2022. Vol. 646. P. 37–43. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220208.007>

2. Антонова Л. И., Гурина Е. А. Роль инновационных методов образования в формировании управленческих компетенций // Бизнес. Образование. Экономика: VI Международная научно-практическая конференция, Минск, 3–4 апреля 2025 года: сборник статей / под ред Н. В. Манцуровой. Минск: Белорусский гос. ун-т, 2025. С. 518–522.
3. Балашов А. И., Васильева Е. А. Эволюция представлений о компетенциях государственных служащих в российских образовательных практиках: экономико-социологический подход // Известия СПбГЭУ. 2023. № 6-2 (144). С. 166–173.
4. Семин А. Н. Советский период развития правовой регламентации должностной структуры государственной гражданской службы // Административное и муниципальное право. 2021. № 2. С. 1–9. <https://doi.org/10.7256/2454-0595.2021.2.34879>
5. Шустова Е. А. Научный семинар «Культурная картина мира» // Знание. Понимание. Умение. 2013. № 2. С. 327–329.
6. Карапетян Н. С., Каунов Е. Н. Трансформация компетенций государственных служащих в условиях развития цифровых технологий // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 6. С. 993–1010. <https://doi.org/10.18334/ce.14.6.110503>
7. Слостенин В. А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. Педагогика: учебное пособие / под ред. В. А. Слостенина. М.: Академия, 2007. 576 с.
8. Галимжанова М. А. Инновационные методы обучения в высшей школе // Наука и современность. 2012. № 17. С. 83–86.
9. Загвязинский В. И. Наступит ли эпоха Возрождения? Стратегия инновационного развития российского образования. М.: Логос, 2015. 140 с.
10. Развитие инновационных образовательных учреждений в России и за рубежом: коллективная монография / Т. Г. Новикова [и др.]. Томск: Томский центр научно-технической информации, 2004. 230 с.
11. Кормнова Н. А. Критерии эффективности использования инновационных методов обучения при подготовке специалистов // Психология в системе социально-производственных отношений: сборник материалов III Международной научно-практической конференции, Красноярск, 17 апреля 2020 года / гл. ред. Н. В. Лукьянченко. Красноярск: Сибирский гос. ун-т науки и технологий им. акад. М. Ф. Решетнева, 2020. С. 40–42.

References

1. Belova E. N., Volegzhaniina I. S., Tayurskiy A. I. A model for the development of the key competence of specialists of a network self-learning university // Current problems of social and labour relations (ISPC-CPSLR 2021): proceedings of the IX International scientific and practical conference. Amsterdam: Atlantis Press, 2022. Vol. 646. P. 37–43. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220208.007>
2. Antonova L. I., Gurina E. A. Rol' innovacionny`x metodov obrazovaniya v formirovani` upravlencheskix kompetencij // Biznes. Obrazovanie. E`konomika: VI Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferenciya, Minsk, 3–4 aprelya 2025 goda: sbornik statej / pod red N. V. Manczurovoj. Minsk: Belorusskij gos. un-t, 2025. S. 518–522.
3. Balashov A. I., Vasil`eva E. A. E`volyuciya predstavlenij o kompetenciayah gosudarstvenny`x sluzhashhix v rossijskix obrazovatel`ny`x praktikax: e`konomiko-sociologicheskij podxod // Izvestiya SPbGE`U. 2023. № 6-2 (144). S. 166–173.
4. Semin A. N. Sovetskij period razvitiya pravovoj reglamentacii dolzhnostnoj struktury` gosudarstvennoj grazhdanskoj sluzhby` // Administrativnoe i municipal`noe pravo. 2021. № 2. S. 1–9. <https://doi.org/10.7256/2454-0595.2021.2.34879>

5. Shustova E. A. Nauchny`j seminar «Kul`turnaya kartina mira» // Znanie. Pонимanie. Umenie. 2013. № 2. S. 327–329.
6. Karapetyan N. S., Kaunov E. N. Transformaciya kompetencij gosudarstvenny`x sluzhashhix v usloviyax razvitiya cifrovuy`x tehnologij // Kreativnaya e`konomika. 2020. T. 14. № 6. S. 993–1010. <https://doi.org/10.18334/ce.14.6.110503>
7. Slastenin V. A., Isaev I. F., Shiyanov E. N. Pedagogika: uchebnoe posobie / pod red. V. A. Slastenina. M.: Akademiya, 2007. 576 s.
8. Galimzhanova M. A. Innovacionny`e metody` obucheniya v vy`sshej shkole // Nauka i sovremennost`. 2012. № 17. S. 83–86.
9. Zagvyazinskij V. I. Nastupit li e`poxa Vozrozhdeniya? Strategiya innovacionnogo razvitiya rossijskogo obrazovaniya. M.: Logos, 2015. 140 s.
10. Razvitie innovacionny`x obrazovatel`ny`x uchrezhdenij v Rossii i za rubezhom: kollektivnaya monografiya / T. G. Novikova [i dr.]. Tomsk: Tomskij centr naczuchno-texnicheskoj informacii, 2004. 230 s.
11. Kormnova N. A. Kriterii e`ffektivnosti ispol`zovaniya innovacionny`x metodov obucheniya pri podgotovke specialistov // Psixologiya v sisteme social`no-proizvodstvenny`x otnoshenij: sbornik materialov III Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, Krasnoyarsk, 17 aprelya 2020 goda / gl. red. N. V. Luk`yanchenko. Krasnoyarsk: Sibirskij gos. un-t nauki i tehnologij im. akad. M. F. Reshetneva, 2020. S. 40–42.

Информация об авторах / Information about the authors

Гурина Елена Алексеевна — кандидат экономических наук, доцент департамента экономики и управления Института экономики, управления и права, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия.

Gurina Elena Alekseyevna — PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Management at the Institute of Economics, Management and Law, Moscow City University, Moscow, Russia.

gurinaea612@mgpu.ru

Адель Александрович Дарякин — кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента экономики и управления Института экономики, управления и права, Московский городской педагогический университет, Москва, Россия.

Adel Aleksandrovich Daryakin — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management at the Institute of Economics, Management and Law, Moscow City University, Moscow, Russia.

daryakinaa@mgpu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-2533-1696>