

<https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.002>

Научная статья



Профессиональное развитие кадров публичной власти: методологические основания для эмпирического исследования

Н. Ю. Посталюк ✉, **В. А. Прудникова**

Самарский филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС),
Самара, Российская Федерация
✉ postalyuk-ny@ranepa.ru

Аннотация

Введение. Действующая система профессионального развития государственных гражданских и муниципальных служащих России в значительной степени исчерпала потенциал экстенсивного роста. Уровень подготовки служащих к решению усложняющихся задач, стоящих перед органами публичной власти, их мотивированность к профессиональному развитию не соответствуют новым требованиям. Необходим качественный пересмотр ее философии: переход от управления процессами обучения к сопровождению карьеры служащего и развитие человеческого потенциала в системе публичной власти.

Цель – выявить тенденции эволюции системы профессионального развития кадров публичной власти в России и определить основные противоречия в ее деятельности для формирования актуальной повестки эмпирического исследования.

Методы. Исследование основано на вторичном анализе данных, включая обобщение, систематизацию, сравнение, синтез и интерпретацию информации из открытых источников, опубликованных за последние 5 лет (2020–2025 гг., более 100 источников) и освещающих мировую практику профессионального развития кадров публичной власти, ее теоретическое обоснование и экспертное обсуждение в рамках профессиональных коммуникаций.

Результаты. Выявлены организационно-управленческие тенденции эволюции системы профессионального развития служащих в России: централизация, интеграция и унификация; переход от бюрократической модели к клиентоцентричной и человекоцентричной; расширение границ применения принципа проактивности; внедрение отдельных экосистемных параметров в ведомственную систему профессионального развития служащих. Установлены системные противоречия и «разрывы» в функционировании системы профессионального развития кадров публичной власти: дисбаланс клиентоцентричности власти в отношении внешних и внутренних клиентов; разрывы между формальным и реальным содержанием и между «экосистемным» потенциалом и «ведомственной» логикой профессионального развития служащих.

Научная новизна. Определены тенденции и противоречия функционирования системы профессионального развития кадров публичной власти в России, обоснована необходимость ее концептуального и технологического перехода к системе сопровождения и поддержки профессионального развития.

Практическая значимость. Полученные данные позволяют выработать релевантную методологическую рамку для проведения эмпирического этапа исследования результативности различных организационных форматов профессионального развития служащих.

© Посталюк Н. Ю., Прудникова В. А., 2026

Ключевые слова: государственные служащие, муниципальные служащие, кадровая политика, клиентоцентричность, человекоцентричность, государственное управление, профессиональное развитие

Финансирование. Статья подготовлена в рамках НИР государственного задания РАНХиГС на 2026 г.

Для цитирования: Посталюк Н. Ю., Прудникова В. А. Профессиональное развитие кадров публичной власти: методологические основания для эмпирического исследования // Профессиональное образование и рынок труда. 2026. Т. 14. № 1. С. 21–40. <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.002>

Поступила в редакцию 30 января 2026 г.; поступила после рецензирования 23 февраля 2026 г.; принята к публикации 25 февраля 2026 г.

Original article

Professional development of public authority staff: Methodological basis for empirical research

Natalia Yu. Postalyuk ✉, **Victoria A. Prudnikova**

Samara branch of the Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration (RANEPA),
Samara, Russian Federation
✉ postalyuk-ny@ranepa.ru

Abstract

Introduction. The professional development system for Russian civil servants and municipal employees has largely exhausted its potential for extensive growth. Employees' preparedness to address the increasingly complex challenges facing public authorities and their motivation for professional development are inadequate. A fundamental overhaul of its philosophy is required: a shift from managing learning processes to supporting employees' careers and developing human potential within the public administration system.

Aim: To identify trends in the evolution of the system of professional development of public authorities in Russia and to determine the main contradictions in its activities in order to formulate a relevant agenda for empirical research.

Methods: secondary data analysis, including generalization, systematization, comparison, synthesis, and interpretation of information from open sources published over the past 5 years (2020–2025, more than 100 sources) and covering global practices in the professional development of public authorities, its theoretical justification, and expert discussion within the framework of professional communications.

Results. The following organizational and managerial trends have been identified in the evolution of the professional development system for civil servants in Russia: centralization, integration, and unification; a transition from a bureaucratic model to a client-centric and human-centered one; expanding the scope of application of the proactivity principle; and the introduction of individual ecosystem parameters into the departmental system of professional development for civil servants. Systemic contradictions and gaps in the functioning of the professional development system for public officials have been identified: an imbalance in the client-centered approach

of the government in relation to external and internal clients; gaps between formal and actual content, and between the “ecosystem” potential and the “departmental” logic of professional development for civil servants.

Scientific novelty. Current trends and contradictions in the development of the professional development system for public administration personnel in Russia are identified. A conceptual and technological transition to a system of support for the professional development of public servants is substantiated.

Practical significance. The obtained data allow us to develop a relevant methodological framework for conducting the empirical stage of the study of the effectiveness of various organizational formats for the professional development of employees.

Keywords: civil service, civil servants, municipal employees, client-centricity, professional development, human-centricity, personnel policy, public administration

Funding. The article was prepared as part of the state task of the RANEPА for 2026.

For citation: Postalyuk, N. Yu., & Prudnikova, V. A. (2026). Professional development of public authority staff: Methodological basis for empirical research. *Vocational Education and Labour Market*, 14(1), 21–40. (In Russ.) <https://doi.org/10.52944/PORT.2026.64.1.002>

Received January 30, 2026; revised February 23, 2026; accepted February 25, 2026.

Введение

Конституционной реформой 2020 г. в России установлен принцип единства системы публичной власти: «Органы местного самоуправления и органы государственной власти входят в единую систему публичной власти в Российской Федерации и осуществляют взаимодействие для наиболее эффективного решения задач в интересах населения, проживающего на соответствующей территории»¹. В этой связи происходят изменения в кадровой политике, в том числе создается единая система подготовки и переподготовки государственных гражданских и муниципальных служащих (далее – служащие).

Профессиональное развитие служащих – одно из декларируемых и зафиксированных документально направлений работы с кадрами в органах публичной власти. Российское законодательство определяет профессиональное развитие гражданских служащих как деятельность, направленную на сохранение и повышение уровня квалификации сотрудников в целях качественного исполнения должностных обязанностей². Проблемам организации и оценки ее эффективности посвящен ряд публикаций российских исследователей (Баранов и др., 2023; Макаров и др., 2024; Маслов, Лаврова, 2025). В стране сформирована инфраструктура, объединяющая сервисы, предназначенные в том числе для профессионального развития служащих: Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы России ФГИС «ЕИСУКС» (<https://gossuzhba.gov.ru/2211>),

¹ Конституции РФ, часть 3, ст.132. <https://legalacts.ru/doc/Konstitucija-RF/razdel-i/qlava-8/statja-132/?ysclid=mmkhp6x590153566752>

² Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 02.07.2021 N 79-ФЗ. <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody&nd=102088054&ysclid=mmkhqlae38798075286>

в состав которой входит функциональная подсистема «Профессиональное развитие» (<https://edu.gossluzhba.gov.ru/selfeducation-title>); Ресурсный центр развития государственной службы во ВНИИ труда Минтруда России (<https://vcot.info/state-service>); сервисы Высшей школы государственного управления РАНХиГС (<https://clientcentric.ranepa.ru>) (далее – ВШГУ) и другие ресурсы профессионального развития служащих (Вальдман и др., 2025).

В то же время имеющиеся данные не позволяют оценить деятельность российской системы профессионального развития служащих как результативную, тем более эффективную. В последние годы наблюдается снижение показателя укомплектованности и рост текучести кадров федеральных и региональных органов исполнительной власти (далее – ФОИВ/РОИВ) и органов местного самоуправления (далее – ОМСУ): в 2022 г. ни в одном органе публичной власти России не была достигнута полная укомплектованность кадрами (Андрюхина, 2025). Во многих исследованиях констатируется уровень подготовки служащих, не соответствующий текущим и, в еще большей степени, перспективным задачам развития сферы публичной власти (Зайцева, Ермачкова, 2025; Киреева, 2025). Качество государственного управления и уровень компетентности российских служащих не повысились, даже несмотря на заметные успехи России в области цифровых преобразований (Иванова, 2020). В публикациях выделяется противоречие между достаточно полным нормативным правовым обеспечением профессионального развития служащих и отсутствием целостной операционализированной системы ее релевантного учебно-методического сопровождения. Аналогичные выводы содержатся и в экспертной записке Счетной палаты РФ (Байтеряков и др., 2021).

Специалисты Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (далее – ВШЭ) подчеркивают, что персонал государственной и муниципальной службы страны часто не мотивирован на повышение своей готовности и стремления вносить более ощутимый вклад в работу структурных подразделений и органа власти в целом (Nezhina et al., 2021). Анализ потребностей служащих в профессиональном и личностном развитии показал, что соответствующие ориентиры далеко не для всех из них обладают выраженной личностной значимостью. Только четверть опрошенных выделяет как значимые для себя ценности креативности и саморазвития (Татаринова, Масленникова, 2021).

Результаты исследований свидетельствуют о проявлении «парадокса мотивации» кадров публичной власти, большинство представителей которых называют возможность профессионального развития и личностного роста одной из главных причин выбора ими профессии служащего. При этом в рамках самооценки проблем профессионального развития респонденты из числа действующего персонала ФОИВ/РОИВ указывают на отсутствие мотивации к развитию (Емельянова и др., 2020; Мордашова, 2024; Овчаренко, Юргин, 2025; Родюкова, 2023). Вопрос о том, почему мотивация служащих к развитию в процессе работы в органах публичной власти снижается, пока не исследован.

Таким образом, следует признать, что актуальная система профессионального развития государственных гражданских и муниципальных

служащих в значительной степени исчерпала потенциал экстенсивного роста. Требуется качественный пересмотр ее философии: с управления процессами обучения на сопровождение карьеры служащего и развитие человеческого потенциала в системе публичной власти. Для построения такой обновленной модели предварительно необходимо решить ряд исследовательских вопросов, в том числе выявить противоречия и «разрывы» в функционировании системы профессионального развития персонала органов публичной власти, а также сформировать методологические основания для эмпирического исследования результативности организационных форм сопровождения и поддержки профессионального развития служащих.

Методы

Объектом настоящего исследования является российская система профессионального развития государственных гражданских и муниципальных служащих, отраженная в современном научном и практико-методическом дискурсе.

Основной метод исследования – вторичный анализ данных, полученных из открытых источников, включая научные публикации российских и зарубежных авторов, аналитические доклады, исследовательские отчеты, научно-методические материалы и нормативно-методические документы, опубликованные в 2020–2025 гг. Всего было проанализировано более 100 источников, отражающих современные теоретические подходы, управленческие практики и экспертные оценки развития системы профессионального развития служащих.

Отбор источников осуществлялся по критериям тематической релевантности, наличия аналитических выводов и описания управленческих практик в сфере профессионального развития кадров публичной власти. В процессе исследования применялись методы обобщения, систематизации, сравнительного анализа и интерпретации данных.

Результаты и обсуждение

В ходе настоящего исследования были выявлены ключевые организационно-управленческие тенденции трансформации системы профессионального развития кадров публичной власти в России.

1. Централизация, интеграция и унификация

Наблюдается устойчивая тенденция усиления централизации и создания консолидированных структур в сфере публичной власти, включая подсистему профессионального развития служащих. Частным проявлением этого тренда выступает создание в субъектах РФ единых кадровых служб, единого информационного ресурса профессионального развития¹, единого межведомственного федерального кадрового резерва², единой системы подготовки и переподготовки служащих. К 2024 г. проекты

¹ Постановление Правительства Российской Федерации от 15.08.2019 № 1056 «О едином специализированном информационном ресурсе, предназначенном для профессионального развития государственных гражданских служащих Российской Федерации». <http://government.ru/docs/all/123459/>.

² Указ Президента Российской Федерации от 22.01.2024 № 61 «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации». <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202401220018>

централизации кадровых функций были реализованы в высших органах исполнительной власти четверти российских регионов. Специалисты ВНИИ труда на примере Тульской и Воронежской областей зафиксировали как результат централизации оптимизацию значений ряда показателей, характеризующих эффективность кадровой работы (текучесть кадров, удовлетворенность сотрудников, сроки замещения должностей и др.). По их оценкам, удалось внедрить единые кадровые сервисы для всех сотрудников ФОИВ и РОИВ, а также исключить дублирование функций (Сладкова и др., 2024).

2. Трансформация моделей государственной и муниципальной службы (с бюрократических к клиенто- и человекоцентричным)

Модели и концепции предоставления государственных и муниципальных услуг в последнее десятилетие претерпели существенные изменения. В соответствии с методологией федерального проекта «Государство для людей»¹, в качестве одной из стратегических целей развития сферы публичной власти в России зафиксирован «... реинжиниринг процессов взаимодействия государства со всеми категориями граждан и бизнеса» (Вальдман, 2025). Эксперты указывают, что «... клиентоцентричность можно рассматривать как развитие идеи сервисного государства, когда в центре внимания находится не услуга (сервис) или удовлетворенность клиента ее предоставлением, а клиент как объект воздействия» (Калинин, 2023, с.12). Стандарты клиентоцентричности широко представлены в официальных документах и на цифровых платформах².

В последние годы наблюдается концептуальный сдвиг от «клиента» к «человеку»: дискурс в сфере публичной власти эволюционирует от «клиентоцентричности» (фокус на гражданине как потребителе услуги) к «человекоцентричности» (см., например, экспертное обсуждение этой трансформации экспертами ВШЭ (Теории и методы..., 2024)). Зафиксирована тенденция перехода от модели «государство для людей» к модели «государство с людьми» (Вальдман, 2025). Обсуждаются различия понятий «человекоцентричность» и «клиентоцентричность». Многие авторы определяют их семантическое соотношение как общее и частное. При этом российская практика по-прежнему в значительной мере «... ориентируется на гражданина как на потребителя государственной или муниципальной услуги, т. е. как на «клиента», а не на «соавтора», «соиздателя» решения социальной проблемы» (Соловьев, 2025, с.100).

Судя по публикациям, клиентоцентричность как принцип (подход, технология) внедряется в массовую практику с немалыми трудностями. Исследователями установлены барьеры и препятствия его реализации, в том числе несоординированность межведомственных действий, «нестыковка различных федеральных инициатив», неприятие термина «клиент», отсутствие законодательного закрепления ключевых понятий (таких как «сервис», «клиент внешний и внутренний»), а также неготовность служащих внедрять клиентоцентричный подход (Вальдман и др., 2024; Калинин, 2023).

¹ Государство для людей // Министерство экономического развития Российской Федерации. https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudej/.

² Аналитический центр «Государство для людей». <https://ac.gov.ru/activity/gosudarstvo-dla-ludej-9>

3. Расширение границ применения принципа проактивности в деятельности кадровых служб органов публичной власти

Реактивный подход, который преобладал в деятельности кадровых служб органов публичной власти в России и характеризовался адаптационными стратегиями, сменяется проактивным. По аналогии с проактивной моделью реализации госуслуг можно разработать карту профессиональной карьеры служащего в разрезе типовых ситуаций карьерного трека (пользовательских сценариев в отношении ресурсов профессионального развития служащего). Первые такие публикации уже появились в проблемном поле (Сладкова и др., 2023).

Предварительный анализ позволяет предположить, что наиболее часто встречающимися профессиональными/жизненными ситуациями служащего являются: 1) вход в профессию, 2) адаптация на рабочем месте, 3) смена специализации (должности), 4) предпенсионный период и другие. Очевидно, что подобная модель предполагает профилирование «внутреннего клиента» – сотрудника органов публичной власти, ведение реестра ситуаций карьеры (треков профразвития), разработку релевантной системы мотивации служащих к профразвитию. Кроме того, должны быть созданы инструменты персонализированного подхода к персоналу (служащим), включая индивидуальное информирование, навигацию по ситуациям профессиональной карьеры в органах публичной власти. Все это постепенно разрабатывается, однако такой подход существенно ограничивает субъектность/агентность служащего, поскольку услуга предлагается ему превентивно, в готовом виде. Он не может самоопределиться, выбирая содержание и организационную форму прохождения мероприятий профессионального развития, что противоречит принципу человекоцентричности.

Примерно на этих же основаниях формулируется и критическая позиция ряда экспертов в отношении проактивности как базового принципа реализации модели сервисного государства. При таком подходе уровень клиентоцентричности публичной власти вместо того чтобы повышаться, снижается, и «... напротив, наделение клиентов возможностями самостоятельно выбирать опции и вообще «полномочиями» при предоставлении услуг положительно сказывается на удовлетворенности результатом» (Калинин, 2023). Но если реализацию определенной доли государственных услуг в проактивном формате (превентивно) для граждан как клиентов государства можно считать целесообразной, то в отношении служащих принцип человекоцентричности предполагает «соавторство» персонала органов власти в планировании и реализации индивидуальных треков собственного профессионального развития.

4. Внедрение отдельных параметров экосистемы в ведомственную систему профессионального развития служащих

Исследователи обращают внимание на первые признаки дрейфа ведомственной системы профессионального развития служащих к модели экосистемы, которая, по опыту зарубежных стран, характеризуется расширением состава и комплиментарной консолидацией субъектов для создания устойчивой, гармоничной и более сильной структуры системы. По сути, это объединение ресурсов (навыков, активов) разных стейкхолдеров, дополняющих друг друга и создающих эффект синергии.

В систему профессионального развития служащих постепенно начинают включаться, наряду с органами власти и государственными поставщиками образовательных услуг, профессиональные сообщества, некоммерческие, консалтинговые, исследовательские организации; бизнес-структуры; граждане (Мартынова и др., 2024).

Определенную субъектность приобретают и сами служащие, для которых расширяются возможности влияния на «архитектуру» системы профессионального развития посредством выбора отдельных ее параметров: содержания модулей программ обучения; последовательности, сроков и форматов их освоения; персонализированное сопровождение в рамках индивидуальных программ развития (Маслов, Лаврова, 2025). Однако, к сожалению, эта тенденция в российской практике очень ограничена. Эксперты РАНХиГС обращают внимание на то, что «...если в зарубежной практике понятие рабочего места расширяется до социального контекста, то в российской – остается во внутренней среде организации» (Еварович, Мартынова, 2020, с.16).

Наряду с рассмотренными направлениями эволюции систем профессионального развития кадров публичной власти, можно выделить **ключевые системные противоречия и «разрывы»** в их деятельности.

1. Дисбаланс клиентоцентричности власти в отношении внешних и внутренних клиентов

Это противоречие воспринимается как разрыв между внешним и внутренним контуром системы профессионального развития служащих. В то время как усилия по трансформации услуг для граждан (внешний контур) достаточно активно обеспечиваются нормативно и институционально, работа по развитию и поддержке самих служащих (внутренний контур) остается фрагментарной. Такая асимметрия создает риски снижения вовлеченности, мотивации, лояльности кадров публичной власти, что не может не сказаться негативно на качестве государственных и муниципальных услуг.

В публикациях последних лет акцентируется тот факт, что прикладные проблемы реализации принципа клиентоцентричности по отношению к внутреннему клиенту решаются гораздо менее эффективно (Баранов и др., 2023; Баранов и др., 2024; Сладкова и др., 2023). В то же время именно культивирование внутренней клиентоцентричности способствует развитию ФОИВ/РОИВ и ОМСУ как работодателя (Мартынова, 2025). Одно из наиболее часто встречающихся объяснений этого противоречия связано с жесткой регламентацией процедур в системе публичной власти, «...пересмотр которых требует временного лага, с одной стороны, а с другой – инновационные технологии всегда сопряжены с более высокими рисками, недопустимыми для государственной гражданской службы» (Лаврова, Полякова, 2020).

К настоящему времени описан опыт нескольких ФОИВ, заявивших переход от использования клиентоцентричного к человекоцентричному подходу, включая ориентацию на персонал – госслужащих. Интересен опыт Федеральной налоговой службы России, где утверждена Декларация человекоцентричности, включающая создание благоприятной организационной среды, развитие внутренних коммуникаций, выстраивание системы развития кадрового потенциала, выявление запросов

и потребностей сотрудников, стремление к их удовлетворению, поддержка личностного развития, коммуникативных и профессиональных компетенций персонала¹. В основе человекоцентричного подхода в отношении персонала ФОИВ/РОИВ и ОМСУ лежит идея фокусировки на служащих как на партнерах, а не клиентах, что предполагает многообразные формы их участия в разработке собственных программ профессионального роста, развития субъектности, обеспечения свободного выбора различных треков обучения и развития. Такая концепция работы с кадрами востребует экосистемные форматы – создание сложных интегрированных структур, объединяющих разнообразные продукты, услуги и технологии в единую систему, посредством которой пользователям предлагаются комплексные решения их повседневных потребностей.

2. Разрыв между формальным и реальным содержанием профессионального развития служащих

Обобщение результатов исследований и актуальных практик, описанных в методических разработках, позволило сформировать перечень организационных форм сопровождения и поддержки профессионального развития служащих. Для отечественного опыта, прежде всего, характерны *институциональные форматы*:

- обучение на академических программах основного и дополнительного профессионального образования (далее – ДПО), в том числе реализуемых в онлайн-режиме или в гибридной/смешанной форме;
- обучение по программам ДПО в корпоративных учебных структурах регионального или отраслевого статуса;
- аттестация персонала с последующим формированием индивидуальных планов развития.

Кроме того, в мировой практике в той или иной степени применяются такие неформальные и гибкие организационные формы сопровождения профессионального развития служащих, как наставничество; работа в проектных группах; стажировки в других органах публичной власти и в бизнесе; ротация кадров (Annin et al., 2022; Мейке et al., 2022). Достаточно часто в последние годы в описаниях технологий развития кадров публичной сферы называются цифровые и сетевые форматы, в том числе сообщества практиков и профессиональные клубы, которые можно рассматривать как самоорганизующиеся сети для обмена знаниями и опытом; цифровые образовательные платформы; внутренние порталы госслужбы, wiki-системы и т. д. (Лаврова, 2023). Среди других организационных форм профессионального развития чаще всего встречаются упоминания конкурсов профессионального мастерства²; взаимообучения (на рабочем месте); мероприятий по обмену опытом; тренингов по оценке и рефлексии личностно-профессиональных ресурсов; дискуссионных сессий; деловых игр, включая компьютерные симуляции (Батоврина, Черняева, 2023; Лавров, Крыштановская, 2023; Сладкова и др., 2022).

¹ Декларация человекоцентричности ФНС России: Утверждена приказом Федеральной налоговой службы от 15.06.2022 № ЕД-7-30/490 «Об утверждении Декларации человекоцентричности ФНС России». <https://base.garant.ru/408691051>

² База данных конкурса «Лучшие кадровые практики и инициативы в системе государственного и муниципального управления» Минтруда России. <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/1>.

Существует интегральный организационный формат сопровождения профессионального развития служащих, который включает в себя несколько перечисленных выше категорий (обучение, аттестация, конкурсы и соревнования), – это работа с кадровым резервом публичной власти (Комиссаров, Шебураков, 2024; Татарина, Масленникова, 2021; Шебураков, Татарина, 2021). Различные организационные формы развивающих мероприятий могут по-разному влиять на результативность профессионального роста, иногда даже тормозить его. Практическая применимость знаний и прикладная направленность обучения выступают ключевым принципом выбора технологий обучения взрослых, в том числе в системе государственного и муниципального управления (Еварович, Мартынова, 2020; Лаврова, 2023; Priatna, 2020).

Однако следует признать, что, несмотря на развитую нормативную базу и обилие организационных форматов сопровождения профессионального развития служащих, российская система остается в значительной степени формальной и реактивной. Анализ программ повышения квалификации кадров публичной власти показывает, что в содержании ДПО активно эксплуатируется несколько актуальных проблем, связанных с противодействием коррупции и технологическим перевооружением, включая а) цифровую модернизацию профессиональных функций чиновников, работу с большими базами данных; б) совершенствование коммуникативных компетенций, в том числе в связи с реализацией принципа клиентоцентричности; в) бережливое управление/процессы (Кайсарова, Винокурова, 2021; Комахин, 2025).

Проводя сопоставление *внешних* (академических) и *внутренних* (корпоративных) форматов обучения госслужащих, многие авторы считают более эффективными ведомственные программы ДПО. Аналогичные тренды характерны и для зарубежных практик, хотя и с присущими для них существенными отличиями: «В зарубежном опыте это обучение, включенное в деятельность служащего на рабочем месте, – он развивается, выполняя по-новому свои должностные обязанности. В российских органах власти обучение преимущественно отстраненное, только симулирующее реальные условия труда, создающее в учебных целях похожую ситуацию» (Еварович, Мартынова, 2020, с. 16).

Исследование специалистов ВШЭ показало, что наибольшая мотивация к обучению возникает у персонала в условиях, когда эти навыки остро востребованы в их профессиональной деятельности (Кабалина и др., 2020). Этот тезис давно и убедительно доказан в ряде работ по обучению взрослых: М. Ноулз с соавторами утверждает, что взрослые обычно готовы учиться, когда их жизненная ситуация создает потребность в обучении, и именно это является залогом его эффективности (Knowles et al., 2005). Важным обобщением научного дискурса, с которым солидарны почти все эксперты, является положение о том, что внедрение инновационных продуктов, включая новые технологии профессионального труда, необходимо проводить не до и не после, а одновременно (параллельно) с релевантным обучением персонала. В то же время в современных академических обзорах российских практик фиксируется ориентация систем повышения квалификации служащих на формальные индикаторы (сертификаты, планы по численности

и т. п.) и вследствие этого их низкая результативность (Байтеряков и др., 2021; Барышников, 2024).

3. Разрыв между «экосистемным» потенциалом и «ведомственной» логикой профессионального развития служащих

В теории и передовых практиках декларируется переход к «экосистемным моделям» профессионального развития кадров публичной власти, консолидирующим различных внешних стейкхолдеров и предполагающим субъектность служащего, в том числе осуществление им выбора на основе личных предпочтений. Однако в массовой российской практике преобладает ведомственная, нормативно-компетентностная логика с ориентацией на стандартизированное обучение от внешних поставщиков дополнительных профессиональных программ. Навязывание тематики программ повышения квалификации и форматов их реализации вызывает сопротивление обучению (Khrykov et al., 2022), а отсутствие соотношения потребностей в обучении служащих с имеющимися у них возможностями применения планируемых результатов программ ДПО на рабочем месте не способствует освоению новых компетенций (Ogbodoakum et al., 2020). Поэтому эффективность таких образовательных мероприятий очень низка. При этом слабая корреляция результатов обучения с развитием карьеры служащего еще больше снижает мотивационную готовность кадров публичной власти к профессиональному развитию (Murti, 2020). Можно предположить, что именно этим частично объясняется «парадокс мотивации» служащих, описанный выше. Таким образом, главный вызов состоит в построении персональных траекторий профессионального развития служащих в рамках экосистемы, а не ведомственной «учебной фабрики».

Обобщая полученные на основе вторичного анализа результатов исследований данные, можно сделать следующие выводы, имеющие непосредственное значение для планирования эмпирического этапа НИР:

1. Основная проблема российской системы профессионального развития государственных гражданских и муниципальных служащих – не в отсутствии инструментов, а в их оторванности от человека. В стране создана одна из самых детально регламентированных и технологически инструментированных систем профессионального развития, но она работает «сама на себя», слабо влияя на мотивацию и карьеру служащего.

2. Государственные и муниципальные служащие оказались «забытым» ресурсом преобразований в органах публичной власти. Все силы брошены на трансформацию услуг для граждан, а «внутренний клиент» – чиновник – остался без внимания. Это приводит к профессиональному и эмоциональному «выгоранию», имитационному поведению и «пробуксовке» реформ в ФОИВ/РОИВ и ОМСУ.

3. На современном этапе формализм доминирует над развитием. Обучение госслужащих в России чаще имитирует деятельность (тренинги, игры), в то время как профессиональный рост происходит посредством целенаправленного изменения их рабочих задач и условий трудовой деятельности. Обучение часто не связано с реальными карьерными траекториями, индивидуальными потребностями и практическими задачами кадров публичной власти. Необходим перенос образовательных результатов в деятельность персонала государственной и муниципальной службы.

4. Централизация, интеграция и унификация ресурсов профессионального развития создает инфраструктуру для эффективной кадровой политики в органах власти, но не решает задачи изменения ее качества. Формирование единых кадровых служб и специализированных платформ – необходимый, но недостаточный шаг. Следующая задача – наполнение этой инфраструктуры человекоцентричным содержанием и сервисами, которые создадут вариативность и избыточность ресурсов развития служащих для культивирования их субъектности в профессионально-личностном становлении.

Заключение

Обобщение концепций, теорий и современных практик реализации кадровой политики в органах публичной власти позволяет выработать методологическую рамку для проведения эмпирического этапа исследования результативности различных организационных форматов профессионального развития российских служащих. Главный вектор изменений должен состоять в переходе от «реактивного» предоставления учебных курсов к сопровождению актуальных профессиональных рабочих ситуаций, связанных с усложнением/модернизацией трудовых функций персонала на рабочем месте и карьерным продвижением сотрудников на основе персональных треков развития. Для этого предстоит сменить оптику анализа и сфокусироваться не на формализованной системе профессионального развития служащих, а на ситуациях переноса результатов обучения в контекст актуальной профессиональной деятельности и на возможностях корреляции результатов с карьерными траекториями специалистов.

Исходя из того что современная российская система профессионального развития кадров публичной власти находится в точке «концептуального и технологического перехода», цель эмпирического этапа исследования – не просто констатировать проблемы, а выработать научно обоснованные механизмы преодоления выявленных «разрывов» и действовать трансформации системы сопровождения профессионального развития служащих в сторону подлинной человекоцентричности и экосистемной гибкости.

Список литературы

1. Андрияшина И. Ю. К вопросу о совершенствовании кадровой работы в органах государственной власти и местного самоуправления // Государственная служба. 2025. № 5. С. 98–104.
2. Байтеряков С. В., Барышникова А. В., Копыток В. К., Филиппова А., Шубина Д. О. Кадровая политика на госслужбе: текущие проблемы и необходимые изменения / под ред. М. С. Шклярук. Москва: Счетная палата РФ, Центр перспективных управленческих решений, 2021. 118 с. https://ach.gov.ru/upload/pdf/записка_кадры_30.04.2021.pdf?ysclid=mmerrug2l1771839401
3. Баранов А. В., Котлярова О. В., Тагаев А. В. Клиентоцентричность в профессиональном развитии государственных гражданских служащих (опыт Красноярского края) // Государственное

и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 4. С. 9–16. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-4-9-16>

4. Баранов А. В., Котлярова О. В., Янин И. В. «Внутренний клиент» в работе центров «Мои документы» // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 1. С. 9–19. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-9-19>

5. Барышников М. Ю. Проблемы и перспективы подготовки кадров государственной гражданской службы // Прогрессивная экономика. 2024. № 8. С. 225–235. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_8_225

6. Батоврина Е. В., Черняева Г. В. Тренинговые инструменты в современной HR-аналитике // Государственное управление. Электронный вестник. Вып. 97. Апрель 2023 г. С. 214–231. <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-214-230>

7. Вальдман И. А. Тенденции и перспективы предоставления государственных услуг в мире // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 1. С. 11–22. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2025-1-1-11-22>

8. Вальдман И. А., Горбовский Р. В., Паратунов М. В., Путинцева Е. А. Основные проблемы и барьеры клиентоцентричной трансформации системы государственного управления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 1. С. 20–31. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-20-31>

9. Вальдман И. А., Горбовский Р. В., Путинцева Е. А., Малинина Е. А. Кого, как и чему мы учим: Осмысление опыта разработки и реализации образовательных программ по клиентоцентричности в жанре неформального эссе на тему обучения взрослых. Москва: ВШГУ РАНХиГС, 2025. 32 с.

10. Еварович С. А., Мартынова С. Э. Методы профессионального развития государственных служащих в контексте современного публичного управления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 4. С. 11–18. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-4-11-17>

11. Емельянова О. Я., Шершень И. В., Кравец М. А. Исследование мотивационных факторов в профессиональной адаптации государственных гражданских служащих // Регион: системы, экономика, управление. 2020. № 4(51). С. 86–92. <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2020-51-4-86-92>

12. Зайцева О. В., Ермачкова Ю. В. Оценка качества подготовки государственных служащих: зарубежные практики и российские реалии // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2025. № 4(60). С. 174–182. https://doi.org/10.54509/22203036_2025_4_174

13. Иванова М. В. Системы оценки цифровой трансформации государственного управления: сравнительный анализ российской и зарубежной практики // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 79. С. 246–270. <https://doi.org/10.24411/2070-1381-2020-10058>

14. Кабалина В. И., Макарова А. В., Решетникова К. В. Мотивация работников к обучению цифровым навыкам // Российский журнал менеджмента. 2020. № 18(3). С. 411–432.

15. Кайсарова В. П., Винокурова М. Ю. Профессиональное развитие цифровых компетенций современных государственных служащих: российский и зарубежный опыт // Государственное управление. Электронный

вестник. 2021. № 88. С. 216–232. <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-88-216-232>

16. Калинин А. М. Использование принципа клиентоцентричности в государственном управлении: повестка внедрения // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 3. С. 7–25. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-3-7-25>

17. 2. Киреева Е. Ю. Современные проблемы в сфере кадрового обеспечения органов местного самоуправления // Государственная служба. 2025. № 2. С. 87–93.

18. Комахин Б. Н. Совершенствование деятельности государственных служащих в условиях интеграции искусственного интеллекта: плюсы и минусы // Вестник Московского университета МВД России. 2025. № 1. С. 75–80. <https://doi.org/10.24412/2073-0454-2025-1-75-80>

19. Комиссаров А. Г., Шебураков И. Б. Кадровые резервы в системе государственного управления: опыт и новые смыслы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 1. С. 7–38. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38>

20. Лавров И. А., Крыштановская О. В. Социальная мобильность и конкурс «Лидеры России» // Ars Administrandi (Искусство управления). 2023. Т. 15, № 2. С. 292–310.

21. Лаврова Т. Б. Система профессионального развития в органах публичной власти // Стандарты и качество. 2023. № 8(1034). С. 74–84. <https://doi.org/10.35400/0038-9692-2023-8-280-22>

22. Лаврова Т. Б., Полякова А. Г. Развитие единой информационной системы управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2020. № 1. С. 33–40. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-1-33-40>

23. Макаров И. Н., Дробот Е. В., Филоненко Н. Ю., Волкова О. А., Юрин С. В. Управление развитием кадров государственной службы в инновационной парадигме государственного менеджмента // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 7. С. 3359–3370. <https://doi.org/10.18334/epp.14.7.121124>

24. Мартынова Н. А. Внутренний клиент: актуальные вопросы развития // Вестник экспертного совета. 2025. № 2(41). С. 10–18.

25. Мартынова С. Э., Лаврова Т. Б., Еварович С. А., Колесников А. М. Мировые тренды организации и методологии профессионального развития государственных служащих // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 4. С. 67–85. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-67-85>

26. Маслов Д. В., Лаврова Т. Б. Модель ЭКГу: модель эффективности и качества государственного управления. Москва: Изд. дом «Дело» РАНХиГС, 2025. 170 с.

27. Мордашова А. В. Мотивы поступления на государственную службу как факторы организационного гражданского поведения // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 102. С. 106–117. <https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-102-2024-106-117>

28. Овчаренко Р. К., Юргин В. А. К вопросу о дальнейшем реформировании государственной службы современной России: нужна ли новая

«Табель о рангах»? // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 20–30.

29. Родюкова Т. Н. Проблемы мотивации и стимулирования на государственной гражданской службе // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 2. С. 46–50. <https://doi.org/10.23672/SAE.2023.17.65.001>

30. Сладкова Н. М., Вашаломидзе Е. В., Воскресенская О. А. Профессиональные конкурсы на государственной и муниципальной службе как инструмент мотивации профессионального развития государственных и муниципальных служащих // Экономика труда. 2022. Т. 9. № 12. С. 2091–2110. <https://doi.org/10.18334/et.9.12.116699>

31. Сладкова Н. М., Воскресенская О. А., Петрова С. А. Зрелость кадровой службы как условие клиентоцентричности при работе с внутренним клиентом в органах государственной власти // Социально-трудовые исследования. 2023. № 53(4). С. 143–156. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2023-53-4-143-156>

32. Сладкова Н. М., Воскресенская О. А., Ясинская И. А. Единая кадровая служба и централизация кадровых функций в органах государственной власти субъектов Российской Федерации // Социально-трудовые исследования. 2024. № 55(2). С. 146–158. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2024-55-2-146-158>

33. Соловьев В. А. Человекоцентричность в публичном управлении: Научный дискурс и современные российские практики // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 4. С. 86–109. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-4-86-109>

34. Татарнинова Л. Н., Масленникова Е. В. Карьерные стратегии в контексте личностно-профессионального развития резерва управленческих кадров // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2021. Т. 8. № 1. С. 37–51. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2021-8-1-37-51>

35. Теории и методы исследований государственного управления: современные тенденции (Круглый стол в НИУ ВШЭ, 22 апреля 2024 г.) // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. № 3. С. 7–39.

36. Шебураков И. Б., Татарнинова Л. Н. Кадровые резервы в Российской Федерации (Научные доклады: государственное управление). Москва: Дело, 2021. 150 с.

37. Annin A. G., Ashin A. A., Zapolnova L. A., Kotliarova O. V., Potapova E. P. Professional education of civil servants in terms of socio-cultural transformations // European proceedings of social and behavioural sciences «Social and cultural transformations in the context of modern globalism» dedicated to the 80th anniversary of Turkayev Hassan Vakhitovich. Vol. 92 / Ed. D. K. Bataev. European Publisher, 2020. P. 74–80. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.10.05.11>

38. Knowles M. S., Holton E. F., Swanson R. A. The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development. Burlington: Elsevier, 2005. 378 p.

39. Khrykov Y. M., Ptakhina O. M., Sych T. V., Dzvinchuk D. I., Kormer M. V. Trends in the development of e-learning for civil servants // Proceedings of the

1st symposium on advances in educational technology (AET 2020). 2022. Vol. 2. P. 126–140. <https://doi.org/10.5220/0010929400003364>

40. Meyke A., Hamzah B. U., Noviyanti D., Arwildayanto A. A., Abdul H. P., Arten M. The effectiveness of the basic training model of civil servants candidate category III // *Webology*. 2022. Vol. 19, No. 2. P. 2296–2306. <https://www.webology.org/abstract.php?id=1443>

41. Murti F. P. Managing training for Civil Servants with planning roles in Indonesia: Lessons from Singapore // *The Indonesian journal of development planning*. 2020. Vol. 4, No. 1. P. 76–102.

42. Nezhina T., Barabashev A., Prokofiev V., Utkina V. Public Personnel Job Satisfaction and Retention: the effects of perceived image and prestige of government jobs // *International journal of public administration*. 2021. Vol. 44, No. 16. P. 1435–1445. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1939714>

43. Ogbodoakum N., Ayub A. F. M., Abiddin N. Z. The role of peer support, superior support, training self-efficacy, training needs and opportunity to use on readiness to participate in training among civil servants in Nigeria // *International journal of academic research in business and social sciences*. 2020. Vol. 10, No. 12. P. 868–887.

44. Priatna D. K. Evaluation of education and training program for civil servants: A new approach to improving employee productivity // *Sosiohumaniora*. 2020. Vol. 22. No. 3. P. 274–280. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v22i3.28500>

References

Andryukhina, I. Yu. (2025). On the issue of improving personnel work in state and local government bodies. *Public Administration*, 5, 98–104. (In Russ.).

Annin, A. G., Ashin, A. A., Zapolnova, L. A., Kotliarova, O. V., & Potapova, E. P. (2020). Professional Education Of Civil Servants In Terms Of Socio-Cultural Transformations. In D. K. Bataev (Ed.), *Social and Cultural Transformations in the Context of Modern Globalism» Dedicated to the 80th Anniversary of Turkayev Hassan Vakhitovich*, vol 92. *European Proceedings of Social and Behavioural Sciences* (pp. 74–80). European Publisher. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.10.05.11>

Baranov, A. V., Kotlyarova, O. V., & Tagaev, A. V. (2023) Client-centricity in the professional development of public civil servants (experience of the Krasnodar territory). *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 4, 9–16. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-4-9-16>

Baranov, A.V., Kotlyarova, O. V., & Yanin, I. V. (2024). The «internal client» in the work of the «My Documents» centers. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 1, 9–19. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-9-19>

Baryshnikov, M. Yu. (2024). Problems and prospects of training personnel of the state civil service. *Progressive Economy*, 8, 225–235. (In Russ.) https://doi.org/10.54861/27131211_2024_8_225

Batovrina, E. V., & Chernyaeva, G. V. (2023). Training and its instruments in modern HR analytics. *Public Administration. E-Journal*, 97, 214–231. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2023-97-214-230>

Bayteryakov, S. V., Baryshnikova, A. V., Kopytok, V. K., Filippova, A., & Shubina, D. O. (2021). *Kadrovaya politika na gosszluzhbe: Tekushchie problemy i neobhodimye izmeneniya* [Personnel policy in the civil service: Current issues

- and necessary changes]. Accounts Chamber of the Russian Federation. (In Russ.). https://ach.gov.ru/upload/pdf/записка_кадры_30.04.2021.pdf?ysclid=mmefug211771839401
- Emelyanova, O. Ya., Shershen, I. V., & Kravets, M. A. (2020). Remote activity as an actual form of employment of employees in the world labor market. *Region: Systems, Economy, Management*, 4(51), 86–92. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/1997-4469-2020-51-4-86-92>
- Evarovich, S. A., & Martynova, S. E. (2020). Methods of professional development of civil servants in the context of modern public administration. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 4, 11–18. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-4-11-17>
- Ivanova, M. V. (2020). Assessment systems for government digital transformation: Comparative analysis of Russian and international practice. *Public Administration. E-Journal*, 79, 246–270. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2070-1381-2020-10058>
- Kabalina V. I., Makarova A. V. & Reshetnikova K. V. (2020). Motivating employees to acquire digital skills. *Russian Management Journal*, 18(3), 411–432. (In Russ.)
- Kaisarova K. P., & Vinokurova, M. Yu. (2021). Professional development of civil servants digital competencies: Russian and foreign experience. *Public Administration. E-Journal*, 88, 216–232. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2070-1381-2021-88-216-232>
- Kalinin, A. M. (2023). Using the principle of customer-centricity in public administration: Agenda for implementation. *Public Administration Issues*, 3, 7–25. (in Russ.) <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-3-7-25>
- Khrykov, Y. M., Ptakhina, O. M., Sych, T. V., Dzvinchuk, D. I. & Korner, M. V. (2022). Trends in the development of e-Learning for civil servants. In *Proceedings of the 1st Symposium on Advances in Educational Technology – Vol. 2: AET* (pp. 126–140). SciTePress. <https://doi.org/10.5220/0010929400003364>
- Kireeva, E. Yu. (2025). Current issues in the field of human resources in local government bodies. *Gosudarstvennaya sluzhba*, 2, 87–93. (In Russ.)
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2005). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. Elsevier.
- Komakhin, B. N. (2025). Improving the activities of civil servants in the context of the integration of artificial intelligence: pros and cons. *Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, 1, 75–80. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2073-0454-2025-1-75-80>
- Komissarov, A. G., & Sheburakov, I. B. (2024). Personnel reserves in the public administration system: Experience and new meanings. *Public Administration Issues*, 1, 7–38. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-1-7-38>
- Lavrov, I. A., & Kryshstanovskaya, O. V. (2023). Social mobility and «The Leaders of Russia» competition. *Ars Administrandi*, 15(2), 292–310, (In Russ.) <https://doi.org/10.17072/2218-9173-2023-2-292-310>
- Lavrova, T. B. (2023). The system of professional development in public authorities. *Standards and Quality*, 8(1034), 74–84. (In Russ.) <https://doi.org/10.35400/0038-9692-2023-8-280-22>
- Lavrova, T. B., & Polyakova, A. G. (2020). Development of a unified information system for managing the personnel of the state civil service of the Russian Federation. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 1, 33–40. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2020-1-1-33-40>
- Makarov, I. N., Drobot, E. V., Filonenko, N. Yu., Volkova, O. A., & Yurin, S. V. (2024). Managing the development of civil servants in the innovative para-

- digm of public administration. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 14(7), 3359–3370. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/epp.14.7.121124>
- Martynova, N. A. (2025). The internal client: Current development issues. *Bulletin of the Expert Council*, 2(41), 10–18. (In Russ.)
- Martynova, S. E., Lavrova, T. B., Evarovich, S. A., & Kolesnikov, A. M. (2024). Global trends in the organization and methodology of professional development of civil servants. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 4, 67–85. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-4-67-85>
- Maslov, D. V., & Lavrova, T. B. (2025). *EKGU: model' effektivnosti i kachestva gosupravleniya* [The EKGU model: A model of efficiency and quality of public administration]. RANEPА. (In Russ.)
- Meyke, A., Hamzah, B. U., Noviyanti, D., Arwildayanto, A. A., Abdul, H. P., & Arten, M. (2022). The effectiveness of the basic training model of civil servants candidate Category III. *Webology*, 19(2), 2296–2306. <https://www.webology.org/abstract.php?id=1443>
- Mordashova, A. V. (2024). Motives for entering public services as factors of organizational citizenship behavior. *Public Administration. E-journal (Russia)*, 102, 106–117. (In Russ.) <https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-102-2024-106-117>
- Murti, F. P. (2020). Managing training for civil servants with planning roles in Indonesia: Lessons from Singapore. *The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(1), 76–102.
- Nezhina, T., Barabashev, A., Prokofiev, V., & Utkina, V. (2021). Public personnel job satisfaction and retention: The effects of perceived image and prestige of government jobs. *International Journal of Public Administration*, 44(16), 1435–1445. <https://doi.org/10.1080/01900692.2021.1939714>
- Ogbodoakum, N., Ayub, A. F. M., & Abiddin, N. Z. (2020). The role of peer support, superior support, training self-efficacy, training needs and opportunity to use on readiness to participate in training among civil servants in Nigeria. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(12), 868–887.
- Ovcharenko, R. K., & Yurgin, V. A. (2025). On the question of further reform of the civil service in modern Russia (Is there a need for a new «Table of ranks»?). *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 2, 20–30. (In Russ)
- Priatna, D. K. (2020). Evaluation of education and training program for civil servants: A new approach to improving employee productivity. *Sosiohumaniora*, 22(3), 274–280. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v22i3.28500>
- Rodyukova, T. N. (2023). Problems of motivation and stimulation in the civil service. *Humanities, Social-Economics and Social Sciences*, 2, 46–50. (In Russ.) <https://doi.org/10.23672/SAE.2023.17.65.001>
- Sheburakov, I. B., & Tatarinova, L. N. (2021). *Kadrovye rezervy v Rossijskoj Federacii* [Human resources in the Russian Federation]. Delo. (In Russ.)
- Sladkova, N. M., Vashalomidze, E. V., & Voskresenskaya, O. A. (2022). Professional skills competitions in public administration as a tool to motivate the professional development of public civil servants. *Russian Journal of Labour Economics*, 9(12), 2091–2110. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/et.9.12.116699>
- Sladkova, N. M., Voskresenskaya, O. A., & Yasinskaya, I. A. (2024). Unified personnel service and centralization of personnel functions in public authorities of the constituent entities of Russia. *Social and Labor Research*, 55(2), 146–158. (In Russ.) <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2024-55-2-146-158>
- Sladkova, N. M., Voskresenskaya, O. M., & Petrova, S. A. (2023). HR service maturity as a condition for client-centricity when working with internal cus-

- tomers in public authorities. *Social and Labor Research*, 53(4), 143–156. (In Russ.) <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2023-53-4-143-156>
- Soloviev, V. A. (2025). Human-centricity in public administration: scientific discourse and contemporary Russian practice. *Public Administration Issues*, 4, 86–109. (In Russ.) <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-4-86-109>
- Tatarinova, L. N., & Maslennikova, E. V. (2021). Career strategies in the context of personal and professional development of management personnel. *RUDN Journal of Public Administration*, 1, 37–51. (In Russ.) <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2021-8-1-37-51>
- Teorii i metody issledovaniy gosudarstvennogo upravleniya: sovremennye tendencii [Theories and methods of public administration research: Current trends]. (2024). (Round table at the HSE, April 22, 2024). *Public Administration Issues*, 3, 7–39. (In Russ.)
- Valdman, I. A. (2025). Trends and prospects of public service provision in the world. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 1, 11–22. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2025-1-1-11-22>
- Valdman, I. A., Gorbovsky, R. V., Paratunov, M. V., & Putintseva, E. A. (2024). Main problems and barriers of the client-centered transformation of the public administration system. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 1, 20–31. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-20-31>
- Waldman, I. A., & Gorbovsky, R. V., Putintseva, E. A., & Malinina, E. A. (2025). *Kogo, kak i chemu my uchim: Osmyslenie opyta razrabotki i realizacii obrazovatel'nyh programm po klientocentrichnosti v zhanre neformal'nogo esse na temu obucheniya vzroslyh* [Who, how, and what we teach: Understanding the experience of developing and implementing customer-centric educational programs in the genre of an informal essay on adult education]. RANEPa. (In Russ.)
- Zaytseva, O. V., & Ermachkova, Yu. V. (2025). Assessing the quality of civil service training: international practices and Russian realities. *Professional Education in Russia and Abroad*, 4(60), 174–182. (In Russ.) https://doi.org/10.54509/22203036_2025_4_174

Информация об авторах

Посталюк Наталья Юрьевна, д-р пед. наук, профессор, главный научный сотрудник Самарского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5254-5449>, postalyuk-ny@ranepa.ru

Прудникова Виктория Аркадьевна, канд. пед. наук, доцент, директор Самарского филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1943-5819>, prudnikova-va@ranepa.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Information about the authors

Natalia Yu. Postalyuk, Dr. Sci. (Pedagogy), Professor, Chief Researcher of the Samara branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5254-5449>, postalyuk-ny@ranepa.ru

Victoria A. Prudnikova, Cand. Sci. (Pedagogy), Docent, Director of the Samara branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1943-5819>, prudnikova-va@ranepa.ru

Conflict of interests: the authors declare no conflict of interest.
All authors have read and approved the final manuscript.