

Научная статья

УДК 338.2

JEL: H11, J24, J28, O33

<https://doi.org/10.18184/2079-4665.2026.17.2.339-353>

Подготовка и развитие кадров государственной службы в условиях цифровой трансформации

Кудина Марианна Валерьевна¹, Смирнов Тим Валерьевич²

^{1,2} Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова; Москва, Россия

¹ Kudina@spa.msu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3923-515X>

² SmirnovTV@spa.msu.ru, <https://orcid.org/0009-0000-3358-8697>

Аннотация

Цель статьи – обосновать модель системы подготовки и развития кадров на государственной службе в условиях цифровизации, ключевым элементом которой выступает механизм формирования цифровых компетенций государственных служащих, базирующийся на ценностном подходе.

Методы. Исследование опирается на комплексную методологию, включающую институциональный и системный подходы. В начале исследования проведен контент-анализ научных публикаций и нормативно-правовых актов, регламентирующих цифровизацию кадровых процессов на государственной службе. На основе метода моделирования разработаны графические интерпретации системы подготовки и развития кадров на государственной службе и механизма формирования цифровых компетенций государственных служащих.

Результаты работы. На основе анализа ключевых нормативно-правовых актов систематизированы основные направления цифровизации кадровой работы на государственной службе: расширение дистанционного взаимодействия, интеграция кадровых процедур в цифровую среду, стандартизация документации, актуализация данных служащих. Разработана авторская модель системы подготовки и развития кадров, субъектом которой выступают государственные служащие, объектом – механизм формирования цифровых компетенций на основе ценностного подхода и идеи служения обществу, а также нормативно-правовая база и совокупность методов подготовки. Предложен циклический алгоритм реализации данного механизма, включающий диагностику, целеполагание, обучение и оценку.

Выводы. Предлагаемая система подготовки и развития кадров государственной службы в условиях цифровизации может стать действенным инструментом модернизации российского государственного управления. Внедрение ценностно-ориентированного механизма формирования цифровых компетенций государственных служащих позволит преодолеть избыточную бюрократизацию кадровых процессов и обеспечить переход к современной модели цифрового государственного управления в России. Обоснована целесообразность разработки отдельного федерального проекта «Формирование цифровых компетенций государственных служащих» в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства».

Ключевые слова: государственная служба, кадровый менеджмент, подготовка кадров, служение, ценностный подход, цифровизация, цифровые компетенции

Благодарность. Исследование выполнено в рамках государственного задания МГУ имени М.В. Ломоносова.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов, в том числе связанного с участием Кудиной М. В. в редакционной коллегии журнала «МИР (Модернизация. Инновации. Развитие)».

Для цитирования: Кудина М. В., Смирнов Т. В. Подготовка и развитие кадров государственной службы в условиях цифровой трансформации // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2026. Т. 17. № 2. С. 339–353

EDN: <https://elibrary.ru/ytujzk>. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2026.17.2.339-353>

© Кудина М. В., Смирнов Т. В., 2026



Original article

Training and development of civil servants amid digitalization

Marianna V. Kudina¹, Tim V. Smirnov²^{1,2}Lomonosov Moscow State University; Moscow, Russia¹ Kudina@spa.msu.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3923-515X>² SmirnovTV@spa.msu.ru, <https://orcid.org/0009-0000-3358-8697>

Abstract

Purpose: to develop a model for training and development system of civil servants amid digitalization, the key element of which is a mechanism for building civil servants' digital competencies based on a value-based approach.

Methods: the study relies on comprehensive methodology, including institutional and systems approaches. A content analysis of scholarly publications and Russian regulatory legal acts regulating the digitalization of HR processes in the civil service was conducted. Based on the modelling method, graphic interpretations of the system of civil servants' training and development and the mechanism for the formation of digital competencies were developed.

Results: the analysis of key regulatory legal acts allowed systematizing the main areas of personnel work digitalization: remote interaction expansion, integration of personnel procedures in the digital environment, documentation standardization, and employee data updating. The article provides the model of the staff training and development system. A cyclic algorithm for implementing this mechanism is proposed, which includes diagnostics, goal-setting, training and assessment.

Conclusions and Relevance: the proposed system of civil servants' training and development amid digitalization can become an effective tool for modernizing Russian public administration. The introduction of a value-oriented mechanism for the formation of civil servants' digital competencies will overcome excessive bureaucratization and ensure the transition to a modern model of digital public administration in Russia. The feasibility of developing a separate federal project "Formation of Digital Competencies of Civil Servants" within the framework of the national project "Data Economy and Digital Transformation of the State" is substantiated.

Keywords: civil service, personnel management, personnel training, service, value-based approach, digitalization, digital competencies

Acknowledgments. The study was conducted under the assignment of Lomonosov Moscow State University.

Conflict of Interest. The authors declare that there is no Conflict of Interest, including that related to the participation of Kudina M.V. in the Editorial Board of the journal "MIR (Modernization. Innovation. Research)".

For citation: Kudina M. V., Smirnov T. V. Training and development of civil servants amid digitalization. *MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2026; 17(2):339–353. (In Russ.)

EDN: <https://elibrary.ru/ytujzk>. <https://doi.org/10.18184/2079-4665.2026.17.2.339-353>

© Kudina M. V., Smirnov T. V., 2026

Введение

Обеспечение эффективности государственного управления в XXI в. неразрывно связано с внедрением цифровых технологий. Однако во многих странах мира, и Россия не является исключением, государственные служащие испытывают затруднения в адаптации к новым условиям профессиональной деятельности и оказания услуг населению в контексте повсеместной цифровизации. Развитие искусственного интеллекта создает новые вызовы, актуализируя потребность в целенаправленном формировании у государственных служащих цифровых компетенций, выходящих за рамки базовой компьютерной грамотности, и способностей предоставления государственных услуг населению в цифровом формате.

Роль государственного служащего в цифровую эпоху становится многомерной: от него ожидается владение компетенциями аналитика данных,

технолога и лидера в области этики, способного управлять передовыми инструментами (искусственный интеллект и большие данные) и обеспечивать ответственный и справедливый контроль за их применением. Таким образом, предлагается рассматривать категорию «цифровые компетенции госслужащего» как многомерную трехуровневую структуру, включающую базовые компетенции (такие как работа с ЕПГУ, офисными пакетами, системами электронного документооборота), профессиональные (аналитика больших данных, работа с ИИ и чат-ботами, навыки кибербезопасности) и ценностно-ориентированные (этика данных, человекоцентричность, нетерпимость к коррупции, вежливость и отзывчивость, служение). Служение обществу определяется через призму накопления человеческого капитала и общественного блага как внутренняя мотивация госслужащего, минимизирующая его оппортунистическое поведение и

максимизирующая эффективность использования бюджетных расходов на цифровизацию и подготовку кадров.

По мере глобального перехода государственного управления к предоставлению услуг в цифровом формате критическое значение приобретает непрерывное обучение и повышение квалификации государственных служащих¹.

В связи с этим возникает исследовательский вопрос: какие методы кадровой работы и организационные механизмы способствуют формированию у государственных служащих востребованных цифровых навыков, интегрированных с ценностными установками публичной службы.

Цель исследования состоит в обосновании модели системы подготовки и развития кадров на государственной службе в условиях цифровизации, ключевым элементом которой выступает механизм формирования цифровых компетенций государственных служащих, базирующийся на ценностном подходе.

Задачи и этапы проведения исследования включают:

- 1) определение ключевых направлений и тенденций цифровизации кадровой работы на государственной службе и оценку степени их нормативного закрепления;
- 2) систематизацию факторов и построение функциональной модели подготовки и развития кадров государственной службы в условиях цифровизации;
- 3) разработку механизма формирования цифровых компетенций государственных служащих на основе ценностного подхода и идеи служения обществу;
- 4) формирование циклического алгоритма реализации механизма формирования цифровых компетенций государственных служащих, включающего диагностику, целеполагание, обучение и оценку.

Действующая система подготовки кадров государственной службы в России ориентирована на формальное освоение цифровых инструментов и технологий. Она характеризуется существенным разрывом между подготовкой и результатом, прежде всего, вследствие отсутствия ценностной компоненты. Внедрение ценностно-ориентированного механизма формирования цифровых компетенций позволит снизить агентские издержки оппортунистического поведения и повысить качество предоставления цифровых государственных услуг, измеряемое через сокращение сроков их оказания и удовлетворенность граждан.

Обзор литературы и исследований

Современные ученые уделяют значительное внимание исследованию кадров государственной службы. Только на научном портале ELIBRARY.ru по запросу «кадры государственной службы» насчитывается 595 научных публикаций, из которых 253 – научные статьи (по состоянию на 15.02.2026).

Российские исследователи подчеркивают, что политика в области развития и подготовки кадров играет определяющую роль в государственном секторе, задавая принципы отбора, продвижения и мотивации сотрудников государственной службы. По мнению И.Н. Макарова, Е.В. Дробот, Н.Ю. Филоненко, О.А. Волковой и С.В. Юрина, государственные служащие выступают ключевой силой реализации функций государственного управления, причем их профессиональный уровень и внутренняя мотивация непосредственно влияют на уровень оказываемых государством услуг [1]. Е.В. Маслова акцентирует остроту проблемы кадрового обеспечения государственной и муниципальной службы в настоящее время, обусловленную «не столько качеством подготовки в сложившейся системе, сколько турбулентностью внешних факторов и нарастающей скоростью перемен, в том числе, технологического характера» [2, с. 11].

В ряде исследований анализируются проблемы и перспективы подготовки кадров государственной гражданской службы. Так, М.Ю. Барышников среди ключевых трудностей выделяет низкую производительность, невысокую эффективность программ переподготовки, отсутствие централизованного кадрового органа, а также сложности процедур приема и увольнения сотрудников [3]. А.В. Плешивцев отмечает дефицит квалифицированных кадров и недостаточный профессионализм сотрудников как важнейшую проблему, несмотря на достаточное число выпускников вузов по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» [4, с. 146].

Для преодоления вызовов цифровой трансформации системы подготовки кадров для государственной службы ученые предлагают внедрение автоматизации рабочих процессов и предоставление сотрудникам возможности гибкого графика работы, развития программ дополнительного образования, а также проведения регулярного мониторинга кадровой работы на государственной службе. Говоря об особенностях подготовки, следует отметить необходимость применения «не только личностно-ориентированного, но и субъектно-ориентированного подхода». Исследуя развитие систем поиска и оценки кадров, И.Ю. Беганская и Л.Б. Костровец указывают на использование

¹ Covarrubias M. The new role of the public servant in the digital age // PATIMES. 13.09.2024. URL: <https://patimes.org/the-new-role-of-the-public-servant-in-the-digital-age> (дата обращения: 15.02.2025).

современных информационных технологий наряду с традиционными методами профдиагностики [5]. Значимость кадрового резерва и программ адаптации подчеркивают Н.В. Пугачева [6] и Т.Н. Родюкова [7]. В качестве методов оптимизации предлагаются менторство, ротация кадров и совершенствование аттестационных процедур. Вопросы развития «мягких навыков» и клиентоцентричности рассматривают Н.Н. Коростылева и Н.Х. Маннанова [8]. В последнее время возрастает число публикаций, посвященных цифровизации кадрового менеджмента на госслужбе. Е.А. Антоновская и Ю.М. Васильева изучают потенциал медиаплатформ для подготовки молодых специалистов [9]. Я.С. Усольцева анализирует преимущества и риски применения искусственного интеллекта в работе руководящих кадров государственной службы, подчеркивая необходимость прозрачности, защиты персональных данных и необходимость специальной подготовки госслужащих [10].

Зарубежные научные исследования рассматривают цифровую трансформацию государственной службы через призму гибкости предоставления государственных услуг, акцентируя важность инвестиций в цифровую грамотность и технологическую базу (B. Ly, R. Ly, S. Ma [11]). M. Yusuf, H.M.R. Satia, R.B. Bernardianto, N. Nur-Hasanah, I. Irwani, P.I. Setyoko отмечают роль цифрового лидерства и цифровой трансформации в повышении эффективности деятельности организаций государственного сектора [12]. С. Chen, A.B. Ahmad, M. Liu, P. Wen приходят к выводу о необходимости создания цифровых рабочих мест и повышения ориентации служащих на использование цифровых технологий в своей ежедневной деятельности [13]. Другие специалисты (M. Janssen, H. van der Voort [14], I. Mergel, S. Ganapati, A.B. Whitford [15]) указывают на необходимость внедрения стандартов адаптивного и гибкого управления для обеспечения стабильности, подотчетности и отзывчивости государственного управления в целом.

Как и российские, зарубежные эксперты все больше внимания уделяют вопросам цифровизации государственного управления, развития цифровых компетенций государственных служащих и функционирования цифрового правительства (S. Bhupinder, A. Saquib, W. Kittisak [16], N.V. Dai, N.T.T. Uyen, T.T.T. Trang [17], D.T. Hong, M.T. Ha, P.T. Thuy, L.H. Giang, D.T. Yen, N.T.T. Hoa [18], J. Pulkkinen, M. Suhonen, J. Leinonen [19], T.T.B. Khanh [20], E. Nica, A. Misa, M. Melenciuc [21]). H. Maizon, E. Ahman, T. Yuniarsih, B.

Santoso показывают, что цифровая компетентность повышает эффективность работы государственных служащих [22]. Большинство зарубежных авторов указывают на проблему нехватки у государственных служащих IT-навыков.

Ряд авторов исследует этические аспекты внедрения искусственного интеллекта: H. Li, Z. Sun, J. Xi [23] изучают предпочтения служащих в отношении алгоритмического принятия решений; X. Li, J. Wang анализируют влияние характеристик чат-ботов на восприятие гражданами [24]; E. Kano, K. Tsuda рассматривают возможности генеративного ИИ для цифровой трансформации деятельности государственных служащих [25].

Анализ представленных публикаций демонстрирует, что зарубежные авторы основной акцент делают на актуальности цифровизации, а российские ученые – на турбулентности внешней среды. И отечественные, и зарубежные исследователи отмечают потенциал цифровизации государственной службы для повышения эффективности госуслуг, однако недостаточно проработанным остается вопрос оценки рисков цифрового перекося и формальной отчетности без интеграции ценностного (аксиологического) компонента в структуру цифровых компетенций государственных служащих. Настоящее исследование восполняет этот пробел, предлагая не просто формальный перечень необходимых навыков, а функциональную ценностно-ориентированную модель системы формирования цифровых компетенций госслужащего.

Материалы и методы

Исследование базируется на комплексной методологии, сочетающей теоретические и прикладные аспекты управления кадрами в государственном секторе. Применение системного и институционального подходов позволяет представить механизм формирования цифровых компетенций государственных служащих как ключевой элемент системы подготовки и развития кадров на государственной службе в процессе цифровой трансформации.

Эмпирическую базу исследования составили 11 нормативно-правовых актов Российской Федерации, регулирующих внедрение информационных технологий в кадровую работу на государственной гражданской службе РФ². Анализ этих документов позволил на первом этапе исследования определить

² Постановление Правительства РФ от 03.03.2017 № 256 (ред. от 01.11.2025) «О федеральной государственной информационной системе “Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации”» // Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_213722/#dst0; Постановление Правительства РФ от 05.03.2018 № 227 «О некоторых мерах по внедрению информационных технологий в кадровую работу на государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изм. и доп.) // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/71895190/>; Постановление Правительства РФ от 17.02.2022 № 198 «Об утверждении Положения об информационной системе “Единое информационное пространство процессов государственного управления”» (с изм. и доп. от 25.02 и 04.08.2025) // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/403553148/> (дата обращения: 18.02.2026) и другие.

ключевые направления и тенденции цифровизации кадровой работы на государственной гражданской службе и оценить степень их нормативного закрепления. Для обработки данных использовались методы систематизации, классификации и обобщения.

Вторым этапом исследования стала разработка авторской функциональной модели системы подготовки и развития кадров на государственной службе в условиях цифровизации. Для этого был использован метод моделирования. Для построения модели системы использован метод функционального моделирования IDEF0, позволяющий представить не просто перечень элементов, а логику преобразования «входов» (контингент государственных служащих с текущим уровнем компетенций, бюджетные средства на цифровизацию и ДПО) в «выходы» (целевой уровень цифровых компетенций госслужащих) на базе ценностных и институциональных установок «управления» (ценностные ориентиры, этические нормы, нормативные акты) через «механизмы» подготовки и развития цифровых компетенций госслужащих посредством «методов» (программы обучения, курсы по этике, менторство, аттестация и др.). Модель раскрывает цели, процессы, функции каждого элемента во взаимодействии друг с другом и с внешней средой, поскольку направлена на решение общегосударственной задачи построения единого цифрового пространства и обеспечения цифровой трансформации государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы.

Третий этап исследования включал разработку, с использованием инструментов агентно-ориентированного моделирования, механизма формирования цифровых компетенций государственных служащих на основе ценностного подхода и идеи служения обществу, где каждый госслужащий (агент) максимизирует свою полезность, а ценностный подход выступает ограничителем оппортунистического поведения. Под «механизмом формирования цифровых компетенций» авторы понимают совокупность последовательных процедур (диагностика → целеполагание → обучение → оценка), ресурсного обеспечения (нормативного, финансового, технологического) и обратных связей. Эта динамическая модель предполагает трансформацию исходного уровня навыков служащего в целевой под воздействием ценностной компоненты «служения». Такая модель призвана обеспечить устойчивое снижение транзакционных издержек во взаимодействии «госслужащий – гражданин» в цифровой среде.

Результаты исследования

В условиях цифровизации технологии кадрового менеджмента на государственной службе претерпевают изменения, обусловленные возрастающими требованиями к наличию у служащих соответствующих цифровых компетенций. Развитие кадрового менеджмента на государственной службе прошло путь от простых регистрационно-контрольных функций к сложной цифровой экосистеме, что создало предпосылки для внедрения ценностно-ориентированных механизмов формирования компетенций.

В контексте настоящего исследования особый интерес представляет анализ нормативно-правовой базы Российской Федерации, регламентирующей вопросы цифровизации подготовки и развития кадров государственной службы. При этом мы предлагаем рассматривать нормативно-правовые акты в контексте различных аспектов цифровизации процессов подготовки и развития кадров государственной службы (рис. 1), а также их регулирующего воздействия (рис. 2).

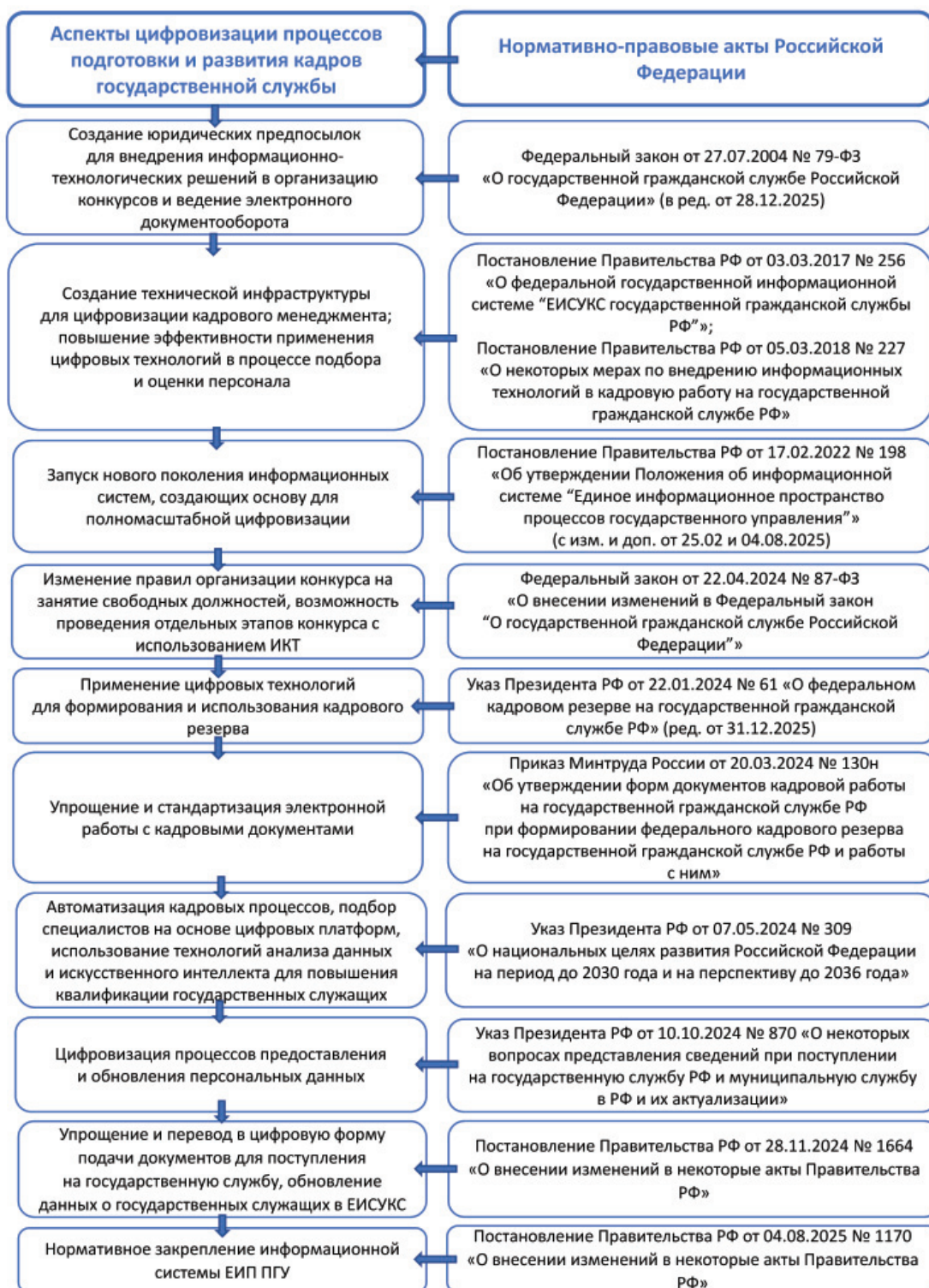
На рис. 1 представлены 10 ключевых аспектов цифровизации процессов подготовки и развития кадров государственной службы, каждому из которых соответствует принятие определенных нормативно-правовых актов. На рис. 2 рассмотрены 10 типов регулирующего воздействия соответствующих нормативно-правовых актов на цифровизацию процессов подготовки и развития кадров государственной службы.

Следует отметить, что с момента принятия Федерального закона № 79-ФЗ в 2004 г.³, заложившего основы современного российского законодательства в сфере подготовки и развития кадров государственной службы, в Российской Федерации было реализовано большое число инициатив в части создания технологической инфраструктуры в сфере государственного управления, внедрения информационно-коммуникационных технологий в процессы конкурсного отбора на государственной гражданской службе, а также цифровизации процессов подачи документов на государственную службу.

Ключевую роль в формировании технологической инфраструктуры в области процессов цифровизации на государственной службе играет создание Единой информационной системы управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации (ЕИСУКС) (Постановление Правительства РФ № 256⁴ и По-

³ Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (в ред. от 28.12.2025) // Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/ (дата обращения: 18.02.2026).

⁴ Постановление Правительства РФ от 03.03.2017 № 256 (ред. от 01.11.2025) «О федеральной государственной информационной системе “Единая информационная система управления кадровым составом государственной гражданской службы Российской Федерации”» // Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_213722/#dst0 (дата обращения: 17.02.2026).

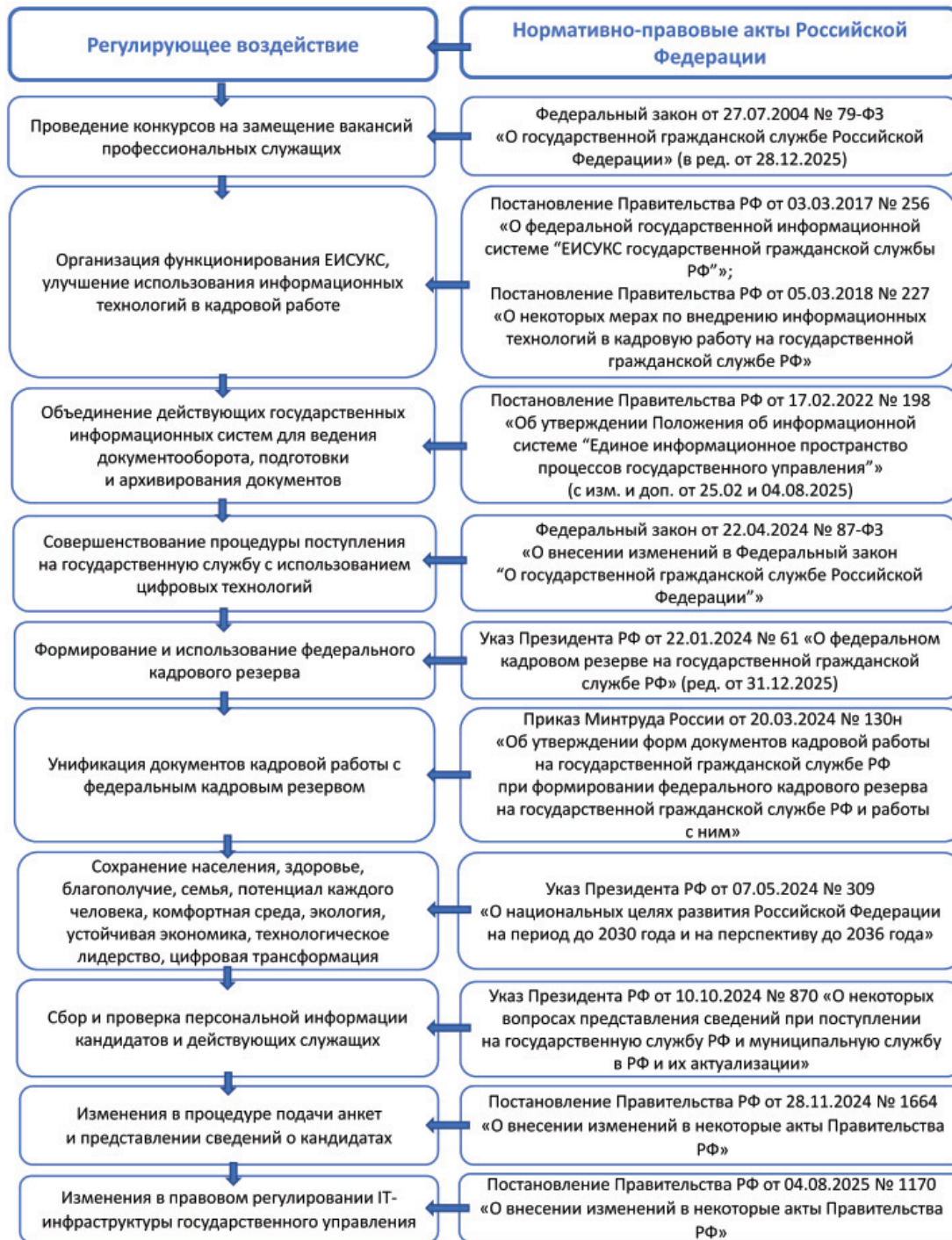


Разработано авторами

Рис. 1. Анализ нормативно-правовой базы Российской Федерации в контексте различных аспектов цифровизации процессов подготовки и развития кадров государственной службы

Developed by the authors

Fig. 1. Analysis of the legal and regulatory framework of the Russian Federation in the context of various aspects of processes digitalization of training and development of civil service personnel



Разработано авторами

Рис. 2. Анализ нормативно-правовой базы Российской Федерации в сфере цифровизации процессов подготовки и развития кадров государственной службы в контексте регулирующего воздействия

Developed by the authors

Fig. 2. Analysis of the legal and regulatory framework of the Russian Federation in the field of processes digitalization of training and development of civil service personnel in the context of regulatory impact

становление Правительства РФ № 1664⁵). Постановление Правительства РФ № 198 от 2022 г. с изменениями 2025 г.⁶ определило рамки для создания Единого информационного пространства, объединяющего различные ведомственные системы. Указы Президента РФ № 61⁷ и № 309⁸ от 2024 г. задают векторы развития кадрового резерва и национальные цели цифровой трансформации, а Указ Президента № 870 от 2024 г.⁹ и Постановление Правительства № 1170 от 2025 г.¹⁰ завершают формирование нормативной базы для актуализации данных и интеграции систем. В частности, Постановление Правительства Российской Федерации от 04.08.2025 № 1170 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» корректирует правовое регулирование ИТ-инфраструктуры государственного управления за счет нормативного закрепления информационной системы «Единое информационное пространство процессов государственного управления» (ЕИП ПГУ), которая призвана обеспечить сквозное, технологически согласованное взаимодействие органов государственной власти в электронной форме.

Анализ нормативно-правовой базы Российской Федерации в сфере цифровизации процессов подготовки и развития кадров государственной службы позволяет выделить 4 значимые тенденции.

1. Расширение дистанционного взаимодействия органов государственной власти, облегчение участия претендентов в конкурсах посредством внедрения онлайн-платформ и электронной системы документооборота.
2. Интеграция кадровых процедур в цифровую среду, формирование единой цифровой инфраструктуры (ЕИСУКС, ЕИП), обеспечивающей взаимосвязанность этапов конкурсного отбора и мониторинга карьерного роста сотрудников.

3. Стандартизация и унификация документов, регулирующих процессы кадрового менеджмента на государственной службе, создание единых стандартов оформления служебных документов, соответствующих требованиям информационной безопасности и эффективно интегрированных в цифровое пространство.
4. Актуализация персональной информации государственных служащих, разработка современных инструментов постоянного обновления данных, включая регулярную проверку профессиональной квалификации и компетенций, что способствует повышению эффективности функционирования федеральной службы и улучшению качества предоставляемых гражданам услуг.

Таким образом, нормативно-правовая база в сфере формирования и использования кадров государственной службы демонстрирует активное внедрение инновационных подходов, основанных на достижениях современной цифровой экономики, что повышает прозрачность и эффективность механизма подбора и подготовки руководителей для органов государственной власти всех уровней.

Проведенное исследование позволяет предложить модель системы подготовки и развития кадров государственной службы в условиях цифровизации.

Авторы придерживаются субъектно-объектного подхода к категории «государственный служащий»: в предлагаемой системе государственные служащие выступают субъектом, а объектом является механизм формирования цифровых компетенций государственных служащих на основе ценностного подхода и идеи служения обществу. Функциональная модель этой системы включает 5 элементов: входные данные, результат, управление, механизм и совокупность методов (рис. 3).

⁵ Постановление Правительства РФ от 28.11.2024 № 1664 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/411023570/> (дата обращения: 17.02.2026).

⁶ Постановление Правительства РФ от 17.02.2022 № 198 «Об утверждении Положения об информационной системе “Единое информационное пространство процессов государственного управления” (с изм. и доп. от 25.02 и 04.08.2025)» // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/403553148/>; Постановление Правительства РФ от 04.08.2025 № 1170 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» // Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_511612/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/ (дата обращения: 18.02.2026).

⁷ Указ Президента РФ от 22.01.2024 № 61 (ред. от 31.12.2025) «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации» // Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_467699/ (дата обращения: 18.02.2026).

⁸ Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 09 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Гарант. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/> (дата обращения: 26.02.2026).

⁹ Указ Президента РФ от 10.10.2024 № 870 «О некоторых вопросах представления сведений при поступлении на государственную службу Российской Федерации и муниципальную службу в Российской Федерации и их актуализации» // Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_487827/ (дата обращения 04.03.2026).

¹⁰ Постановление Правительства РФ от 28.11.2024 № 1664 «О внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации» // Гарант. URL: <https://base.garant.ru/411023570/> (дата обращения: 17.02.2026).



Разработано авторами

Рис. 3. Модель системы подготовки и развития кадров государственной службы в условиях цифровизации

Developed by the authors

Fig. 3. Model of the system of civil servants' training and development amid digitalization

Метод функционального моделирования IDEF0 позволяет представить логику преобразования «входов» (контингент государственных служащих с текущим уровнем компетенций, бюджетные средства на цифровизацию и ДПО) в «выходы» (целевой уровень цифровых компетенций госслужащих) через «управление» (ценностные ориентиры, этические нормы, нормативные акты), основанное на ценностном и институциональном фундаменте через «механизмы» под воздействием «методов» (программы обучения, курсы по этике, менторство, фасилитаторство, цифровое кураторство, ротация, аттестация).

Логика взаимодействия 5-ти указанных элементов системы выстраивается следующим образом. Государственные служащие выступают основными акторами образовательной и карьерной актив-

ности, чье понимание миссии публичной службы и внутренняя ориентация на общественное благо выступают необходимым условием эффективного освоения цифровых навыков. Механизм формирования цифровых компетенций, разработанный на управленческо-институциональной основе ценностного подхода и идеи служения обществу, задает направление и принципы построения образовательной инфраструктуры, интегрируя ценностный компонент в каждый этап обучения. Нормативно-правовая база, закрепляющая правила и процедуры развития кадров, обеспечивает правовую определенность и, одновременно, формирует стандарты этического поведения чиновников, стимулируя соблюдение принципов открытости, честности и добросовестности при применении цифровых технологий. Этот механизм призван

обеспечить системное и последовательное введение цифровых технологий в государственную службу таким образом, чтобы повысить ответственность, эффективность и доступность публичных услуг населению. Особую роль играют методы воспитания этической позиции, эмоционального интеллекта и приверженности высоким профессиональным стандартам. Методы развития и подготовки кадров обеспечивают инструментальную поддержку всего процесса. Они включают такие формы обучения как курсы повышения квалификации, тренинги, интерактивные семинары, онлайн-курсы, наставничество и индивидуальный коучинг, менторство, фасилитаторство, цифровое кураторство. Это позволяет не только передать необходимые технические знания, но и развить профессиональные компетенции, направленные

на реализацию стратегий эффективного обслуживания граждан и бизнеса.

Синергия 5-ти компонентов создает организационно-функциональную среду и своего рода экосистему, стимулирующую эффективное взаимодействие государственных служащих с населением и бизнесом посредством цифровых сервисов. В отличие от технологически-детерминированных подходов, предлагаемая модель исходит из презумпции, что цифровые компетенции, не подкрепленные установками служения, могут порождать риски бюрократического формализма и этических нарушений при работе с данными. Механизм формирования цифровых компетенций государственных служащих на основе ценностного подхода и идеи служения обществу предполагает циклическую реализацию 4-х шагов (рис. 4):



Разработано авторами

Рис. 4. Механизм формирования цифровых компетенций государственных служащих на основе ценностного подхода и идеи служения обществу

Developed by the authors

Fig. 4. Mechanism for developing civil servants' digital competencies based on a value-based approach and the serving society idea

1) диагностика – анализ текущего уровня цифровых компетенций и навыков государственных служащих (включая диагностику ценностных установок методами кейсов и ситуационных тестов);

2) целеполагание – разработка профилей цифровых компетенций для различных должностей с выделением ценностных индикаторов (ориентация на общественное благо, нетерпимость к коррупции при работе с данными);

- 3) обучение – реализация модульных программ, сочетающих технологический тренинг с этическими семинарами и разбором дилемм (на примере кейсов использования ИИ в госуправлении);
- 4) оценка – проведение независимой оценки (экзамен, защита проектов) с последующим возвратом к этапу диагностики, что обеспечивает непрерывность развития.

Центральным звеном предложенного механизма является ценностный подход, основанный на идее служения обществу. Именно этот принцип формирует фундаментальное основание профессиональной мотивации, направляя деятельность на достижение общественных благ и обеспечение устойчивого общественного развития. Осознание общественной значимости своей профессии стимулирует внутреннюю потребность в постоянном самосовершенствовании, включая овладение современными цифровыми инструментами. Служение обществу становится движущим фактором, вдохновляющим на эффективное использование цифровых ресурсов. При таком подходе выстраивается тесная связь между внутренними убеждениями и мотивацией служащих и внешними требованиями технологической эпохи, что укрепляет доверие граждан и повышает эффективность управленческих решений.

Ключевая цель внедрения предлагаемой системы и механизма формирования цифровых компетенций государственных служащих – повышение качества государственных услуг, оказываемых населению, и, как следствие, рост уровня удовлетворенности и доверия граждан. Кроме того, здесь заложена задача повышения эффективности инвестиций в цифровизацию и отдачи от бюджетных расходов в подготовку и развитие кадров для государственной службы РФ.

Выводы

Предлагаемая система подготовки и развития кадров государственной службы в условиях цифровизации открывает путь к глубокой модернизации государственного управления, способствуя повышению его адаптивности, эффективности и информационной открытости. Основные компоненты системы закладывают прочный фундамент для полноценного функционирования института электронного правительства.

Для перехода к предлагаемой системе подготовки и развития кадров государственной службы в условиях цифровизации необходимо обеспечить:

- 1) совершенствование нормативно-правовой базы, регламентирующей вопросы подготовки и развития кадров в условиях цифровизации, в части включения требований к этике использования цифровых технологий в квалификационные характеристики должностей;
- 2) привлечение инвестиций для развития цифровой инфраструктуры и совершенствование методов подготовки и развития кадров государственной службы, включая разработку углубленных, с учетом вызовов цифровой трансформации, программ высшего образования по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление», программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки для государственных служащих, а также совершенствование процедур конкурсного отбора, аттестации, ротации и менторства;
- 3) внедрение механизма формирования цифровых компетенций государственных служащих на основе ценностного подхода и идеи служения обществу.

Внедрение данного механизма позволит перейти от архаичных методов подготовки и развития кадров государственной службы к современной модели цифрового государственного управления в России. Анализ паспорта национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства»¹¹ (2025–2030 гг.) показывает, что на формирование компетенций госслужащих заложено 12,4 млрд руб. Однако в текущей версии проекта отсутствует ценностно-ориентированный трек. Основной упор сделан на увеличение доли массовых онлайн-курсов. Это создает риск освоения средств без реального изменения качества госуслуг. Предлагаемый авторами федеральный проект «Формирование цифровых компетенций государственных служащих» призван переориентировать эти инвестиции с количества на качество. Представляется обоснованной постановка вопроса о разработке и реализации отдельного федерального проекта «Формирование цифровых компетенций государственных служащих» в рамках действующего национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (2025–2030 гг. с возможной пролонгацией до 2036 г.).

Предлагаемая в статье модель системы подготовки и развития кадров государственной службы в условиях цифровизации позволяет перейти

¹¹ Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» // Правительство России. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/> (дата обращения: 18.02.2026).

от затратной модели подготовки кадров к результативной модели, где служение выступает в качестве результата ее применения. Экономический эффект от внедрения ценностно-ориентированного механизма выражается не только в прямой экономии бюджетных средств за счет сокращения формального обучения, но и в снижении общественных издержек (таких как время

граждан на получение услуг, число отказов, частота повторных обращений). Дальнейшие исследования предполагают эмпирическое обоснование и уточнение параметров модели (например, необходимости введения весового коэффициента ценности «служения» в общем профиле компетенций), в том числе на основе данных пилотных проектов в различных регионах РФ.

Список источников

1. 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. EDN: <https://elibrary.ru/uigmk>. <https://doi.org/10.18334/epp.14.7.121124>
2. Маслова Е.В. К вопросу об обеспечении кадрами государственной и муниципальной службы (органов публичной власти) // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. 2025. № 4. С. 11–17. EDN: <https://elibrary.ru/bppjbr>
3. Барышников М.Ю. Проблемы и перспективы подготовки кадров государственной гражданской службы // Прогрессивная экономика. 2024. № 8. С. 225–235. EDN: <https://elibrary.ru/yhores>. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_8_225
4. Плешивцев А.В. Проблемы и перспективы подготовки кадров государственной гражданской и муниципальной службы // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2024. № 8. С. 146–150. EDN: <https://elibrary.ru/jtxvvp>
5. Беганская И.Ю., Костровец Л.Б. Развитие систем поиска и оценки кадров для государственной службы // Государственное управление и право. 2024. № 1(1). С. 153–172. EDN: <https://elibrary.ru/hariis>
6. Пугачева Н.В. Кадровый резерв как элемент правового механизма подбора и расстановки кадров на государственной гражданской службе // Ежегодник трудового права. 2022. № 12. С. 193–204. EDN: <https://elibrary.ru/kmnwub>. <https://doi.org/10.21638/spbu32.2022.115>
7. Родюкова Т.Н. Совершенствование адаптации в системе государственной гражданской службы как способ снижения текучести кадров: теоретический аспект // Общество: социология, психология, педагогика. 2023. № 1(105). С. 46–51. EDN: <https://elibrary.ru/guhzkl>. <https://doi.org/10.24158/spp.2023.1.5>
8. Коростылева Н.Н., Маннанова Н.Х. Развитие «мягких» навыков государственных служащих: опыт Российской Федерации // Россия и мир: научный диалог. 2025. № 1(15). С. 135–147. EDN: <https://elibrary.ru/dvwnoj>. [https://doi.org/10.53658/RW2025-4-1\(15\)-135-147](https://doi.org/10.53658/RW2025-4-1(15)-135-147)
9. Антоновская Е.А., Васильева Ю.М. Внедрение медиаплатформ в сферу развития государственной гражданской службы как инструмента подготовки молодых кадров // Oeconomia et Jus. 2025. № 1. С. 1–11. EDN: <https://elibrary.ru/atzvfe>. <https://doi.org/10.47026/2499-9636-2025-1-1-11>
10. Усольцева Я.С. Использование искусственного интеллекта в деятельности управленческих кадров на государственной службе // Социология. 2025. № 3. С. 96–98. EDN: <https://elibrary.ru/ejlnrz>
11. Ly B., Ly R., Ma S. Digital transformation and flexibility in public services: Knowledge, culture and digital infrastructures // Journal of Innovation and Knowledge. 2026. Vol. 13. P. 100947. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2026.100947>
12. Yusuf M., Satia H.M.R., Bernardianto R.B., Nur-Hasanah N., Irwani I., Setyoko P.I. Exploring the role of digital leadership and digital transformation on the performance of the public sector organizations // International Journal of Data and Network Science. 2023. Vol. 7. P. 1983–1990. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.6.014>
13. Chen C., Ahmad A.B., Liu M., Wen P. Enabling or overloading? The double-edged role of E-leadership in civil servant's change-oriented organizational citizenship behaviors // Government Information Quarterly. 2026. Vol. 43. Iss. 1. P. 102105. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2026.102105>

14. *Janssen M., van der Voort H.* Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government // *Government Information Quarterly*. 2016. Vol. 33. Iss. 1. P. 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.02.003>
15. *Mergel I., Ganapati S., Whitford A.B.* Agile: A new way of governing // *Public Administration Review*. 2021. Vol. 81. Iss. 1. P. 161–165. <https://doi.org/10.1111/puar.13202>
16. *Bhupinder S., Saquib A., Kittisak W.* Digitalization in public administration: Enhancing digital government and digital governance // In: *Public Governance Practices in the Age of AI*. Hershey, PA: IGI Global Scientific Publishing, 2025. P. 69–80. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9286-7.ch004>
17. *Dai N.V., Uyen N.T.T., Trang T.T.T.* Developing digital civil servants and digital citizens to meet digital government requirements in Vietnam // *Journal of Cultural Analysis and Social Change*. 2025. Vol. 10. Iss. 4. P. 3155–3162. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i4.3475>
18. *Hong D.T., Ha M.T., Thuy P.T., Giang L.H., Yen D.T., Hoa N.T.T.* Research on digital government, digital civil servants, digital citizens in Vietnam // *Journal of Cultural Analysis and Social Change*. 2025. Vol. 10. Iss. 2. P. 4403–4411. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i2.2278>
19. *Pulkkinen J., Suhonen M., Leinonen J.* Support factors and mechanisms for civil servants' digitalization readiness // *Scandinavian Journal of Public Administration*. 2025. Vol. 29. Iss. 1. P. 18–39. <https://doi.org/10.58235/sjpa.2024.24130>
20. *Khanh T.T.B.* Developing digital capacity of Vietnamese civil servants // *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*. 2025. Vol. 8. Iss. 3. P. 3403–3409. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i3.7250>
21. *Nica E., Misa A., Melenciu M.* How do we ensure the qualification of civil servants with digital skills in Europe? A comparative study // *Applied Research in Administrative Sciences*. 2024. Vol. 4. P. 40–50. <https://doi.org/10.24818/ARAS/2023/4/3.04>
22. *Maizon H., Ahman E., Yuniarsih T., Santoso B.* Enhancing performance through digital competence: The mediating role of engagement and communication among civil servants // *Journal Evaluation in Education (JEE)*. 2025. Vol. 6. Iss. 3. P. 687–694. <https://doi.org/10.37251/jee.v6i3.2023>
23. *Li H., Sun Z., Xi J.* Unveiling civil servants' preferences: Human-machine matching vs. regulating algorithms in algorithmic decision-making – Insights from a survey experiment // *Government Information Quarterly*. 2025. Vol. 42. Iss. 1. P. 102009. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102009>
24. *Li X., Wang J.* Should government chatbots behave like civil servants? The effect of chatbot identity characteristics on citizen experience // *Government Information Quarterly*. 2024. Vol. 41. Iss. 3. P. 101957. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101957>
25. *Kano E., Tsuda K.* Extracting skills for promoting local government digital transformation (DX) using text generative AI // *Procedia Computer Science*. 2024. Vol. 246. P. 463–472. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.426>

Статья поступила в редакцию 05.03.2026; одобрена после рецензирования 12.05.2026; принята к публикации 15.05.2026

Об авторах:

Кудина Марианна Валерьевна, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики инновационного развития факультета государственного управления; SPIN 5515-5825

Смирнов Тим Валерьевич, аспирант, факультет государственного управления

Вклад авторов:

Кудина М. В. – научное руководство исследованием, проведение критического анализа материалов, разработка ценностного подхода применительно к системе подготовки и развития кадрового потенциала для госслужбы, раскрытие циклической природы матрицы формирования компетенций госслужащих, редактирование текста статьи, перевод на английский язык.

Смирнов Т. В. – разработка концептуальной структуры исследования, подготовка обзора научной литературы, статистический анализ и интерпретация полученных данных, формулирование ключевых выводов и научной новизны работы; написание теоретической части исследования, проведение аналитического обзора литературных источников, качественный анализ эмпирических данных, систематизация и обобщение выводов работы; подбор и адаптация методического инструментария исследования, организация и координация сбора эмпирических данных, написание разделов, посвященных методологии и результатам исследования.

Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

References

1. Makarov I.N., Drobot E.V., Filonenko N.Yu., Volkova O.A., Yurin S.V. Managing the development of civil servants in the innovative paradigm of public administration. *Journal of Economics, entrepreneurship and law*. 2024; 14(7):3359–3370. EDN: <https://elibrary.ru/uigmtk>. <https://doi.org/10.18334/epp.14.7.121124> (In Russ.)
2. Maslova E.V. On the issue of providing personnel for the state and municipal services (public authorities). *Bulletin of the Voronezh Institute of Economics and Social Management*. 2025; (4):11–17. EDN: <https://elibrary.ru/bppjbr> (In Russ.)
3. Baryshnikov M.Yu. Problems and prospects of training personnel of the state civil service. *Progressive Economy*. 2024; (8):225–235. EDN: <https://elibrary.ru/yhores>. https://doi.org/10.54861/27131211_2024_8_225 (In Russ.)
4. Pleshivtsev A.V. Problems and prospects of training personnel of the state civil and municipal service. *Competitiveness in the global world: economics, science, technology*. 2024; (8):146–150. EDN: <https://elibrary.ru/jtxvvp> (In Russ.)
5. Beganskaya I.Yu., Kostrovets L.B. Development of personnel search and evaluation systems for the civil service. *Public Administration and Law*. 2024; (1(1)):153–172. EDN: <https://elibrary.ru/hariis> (In Russ.)
6. Pugacheva N.V. Candidate pool as an element of legal mechanism of personnel recruitment and assignment in public civil service. *Russian Journal of Labor and Law*. 2022; (12):193–204. EDN: <https://elibrary.ru/kmnwub>. <https://doi.org/10.21638/spbu32.2022.115> (In Russ.)
7. Rodyukova T.N. Improving adaptation in the public civil service system as a way to reduce staff turnover: Theoretical aspect. *Society: sociology, psychology, pedagogics*. 2023; (1(105)):46–51. EDN: <https://elibrary.ru/guhzkl>. <https://doi.org/10.24158/spp.2023.1.5> (In Russ.)
8. Korostyleva N.N., Mannanova N.K. “Soft” skills development for civil servants: The experience of the Russian Federation. *Russia and world: scientific dialogue*. 2025; (1(15)):135–147. EDN: <https://elibrary.ru/dwwoj>. [https://doi.org/10.53658/RW2025-4-1\(15\)-135-147](https://doi.org/10.53658/RW2025-4-1(15)-135-147) (In Russ.)
9. Antonovskaya E.A., Vasileva Yu.M. Introduction of media platforms in the field of state civil service development as a tool for training young personnel. *Oeconomia et Jus*. 2025; (1):1–11. EDN: <https://elibrary.ru/atvzfe>. <https://doi.org/10.47026/2499-9636-2025-1-1-11> (In Russ.)
10. Usolceva Y.S. Use of artificial intelligence in the activities of management personnel in the civil service. *Sociology*. 2025; (3):96–98. EDN: <https://elibrary.ru/ejlnrz> (In Russ.)
11. Ly B., Ly R., Ma S. Digital transformation and flexibility in public services: Knowledge, culture and digital infrastructures. *Journal of Innovation and Knowledge*. 2026; 13:100947. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2026.100947> (In Eng.)
12. Yusuf M., Satia H.M.R., Bernardianto R.B., Nur-Hasanah N., Irwani I., Setyoko P.I. Exploring the role of digital leadership and digital transformation on the performance of the public sector organizations. *International Journal of Data and Network Science*. 2023; 7:1983–1990. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.6.014> (In Eng.)
13. Chen C., Ahmad A.B., Liu M., Wen P. Enabling or overloading? The double-edged role of E-leadership in civil servant’s change-oriented organizational citizenship behaviors. *Government Information Quarterly*. 2026; 43(1):102105. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2026.102105> (In Eng.)
14. Janssen M., van der Voort H. Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*. 2016; 33(1):1–5. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.02.003> (In Eng.)
15. Mergel I., Ganapati S., Whitford A.B. Agile: A new way of governing. *Public Administration Review*. 2021; 81(1):161–165. <https://doi.org/10.1111/puar.13202> (In Eng.)
16. Bhupinder S., Saquib A., Kittisak W. Digitalization in public administration: Enhancing digital government and digital governance. In: *Public Governance Practices in the Age of AI*. Hershey, PA: IGI Global Scientific Publishing, 2025. P. 69–80. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9286-7.ch004> (In Eng.)
17. Dai N.V., Uyen N.T.T., Trang T.T.T. Developing digital civil servants and digital citizens to meet digital government requirements in Vietnam. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*. 2025; 10(4):3155–3162. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i4.3475> (In Eng.)

18. Hong D.T., Ha M.T., Thuy P.T., Giang L.H., Yen D.T., Hoa N.T.T. Research on digital government, digital civil servants, digital citizens in Vietnam. *Journal of Cultural Analysis and Social Change*. 2025; 10(2):4403–4411. <https://doi.org/10.64753/jcasc.v10i2.2278> (In Eng.)
19. Pulkkinen J., Suhonen M., Leinonen J. Support factors and mechanisms for civil servants' digitalization readiness. *Scandinavian Journal of Public Administration*. 2025; 29(1):18–39. <https://doi.org/10.58235/sjpa.2024.24130> (In Eng.)
20. Khanh T.T.B. Developing digital capacity of Vietnamese civil servants. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*. 2025; 8(3):3403–3409. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i3.7250> (In Eng.)
21. Nica E., Misa A., Melenciuc M. How do we ensure the qualification of civil servants with digital skills in Europe? A comparative study. *Applied Research in Administrative Sciences*. 2024; 4:40–50. <https://doi.org/10.24818/ARAS/2023/4/3.04> (In Eng.)
22. Maizon H., Ahman E., Yuniarsih T., Santoso B. Enhancing performance through digital competence: The mediating role of engagement and communication among civil servants. *Journal Evaluation in Education (JEE)*. 2025; 6(3):687–694. <https://doi.org/10.37251/jee.v6i3.2023> (In Eng.)
23. Li H., Sun Z., Xi J. Unveiling civil servants' preferences: Human-machine matching vs. regulating algorithms in algorithmic decision-making – Insights from a survey experiment. *Government Information Quarterly*. 2025; 42(1):102009. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102009> (In Eng.)
24. Li X., Wang J. Should government chatbots behave like civil servants? The effect of chatbot identity characteristics on citizen experience. *Government Information Quarterly*. 2024; 41(3):101957. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101957> (In Eng.)
25. Kano E., Tsuda K. Extracting skills for promoting local government digital transformation (DX) using text generative AI. *Procedia Computer Science*. 2024; 246:463–472, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.09.426> (In Eng.)

The article was submitted 05.03.2026; approved after reviewing 12.05.2026; accepted for publication 15.05.2026

About the authors:

Marianna V. Kudina, Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Innovative Development Economics, School of Public Administration; SPIN: 5515-5825

Tim V. Smirnov, Postgraduate student, School of Public Administration

Contribution of the Authors:

Kudina M.V. – scientific supervision of the study, critical analysis of materials, development of a value-based approach in relation to the system of training and development of human resources for the civil service, disclosure of the cyclical nature of the matrix for the formation of civil servants' competencies, editing of the article, translation into English.

Smirnov T.V. – development of the conceptual structure of the study, preparation of a review of the scientific literature, statistical analysis and interpretation of the obtained data, formulation of key conclusions and scientific novelty of the work; writing the theoretical part of the study, conducting an analytical review of literary sources, qualitative analysis of empirical data, systematization and generalization of the work conclusions; selection and adaptation of the research methodological tools, organization and coordination of collecting empirical data, writing sections devoted to the methodology and results of the research.

All authors have read and approved the final version of the manuscript.