

Научная статья

УДК 378.147

DOI: 10.25683/VOLBI.2026.75.1602

Boris Borisovich Pivovarov

Candidate of Pedagogy,
Senior Lecturer
at the Department of Management
of the Institute of Management,
Russian Presidential Academy
of National Economy
and Public Administration
Moscow, Russian Federation
pivovarov-bb@ranepa.ru

Yulia Nikolaevna Pivovarov

Deputy Dean of the Faculty of Marketing
of the Institute of Management,
Postgraduate of the Research and Educational Center
for Education Development
at the Higher School of Public Administration,
field of training
5.8 — Pedagogy,
Russian Presidential Academy
of National Economy
and Public Administration
Moscow, Russian Federation
ignateva-yn@ranepa.ru

Борис Борисович Пивовар

канд. пед. наук,
старший преподаватель
кафедры менеджмента
Института управления,
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
pivovarov-bb@ranepa.ru

Юлия Николаевна Пивовар

заместитель декана факультета маркетинга
Института управления,
аспирант Научно-образовательного центра
развития образования
Высшей школы государственного управления,
направление подготовки
5.8 — Педагогика,
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы
при Президенте Российской Федерации
Москва, Российская Федерация
ignateva-yn@ranepa.ru

РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ БУДУЩИХ СПЕЦИАЛИСТОВ СФЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ: НОВЫЕ МОДЕЛИ ОБУЧЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

5.8.7 — Методология и технология профессионального образования

Аннотация. В статье освещается трансформация системы государственного управления в Российской Федерации с 1993 г. Прослеживается эволюция от закрепления в Конституции нового деления ветвей власти и формирования федеральных органов исполнительной власти до этапов административных реформ начала 2000-х гг. и стремительного технологического развития 2010-х. Особое внимание уделяется вызовам, с которыми столкнулись государственные и муниципальные управленцы в период пандемии COVID-19 и в условиях проведения специальной военной операции на территории Украины, — они отчетливо продемонстрировали, насколько разносторонними должны быть компетенции современного госслужащего.

Анализируются актуальные проблемы подготовки кадров по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», выявляются существенные противоречия. Среди них — преобладание теоретической подготовки над практической в образовательных программах, дефицит управленческих навыков у выпускников данного направления в сравнении с выпускниками программ «Менеджмент», а также заметное устаревание учебных кейсов. Образовательные программы зачастую не успевают за реальными задачами государственных органов, включая вопросы цифровизации, внедрения искусственного интеллекта, обеспечения экологической и информационной безопасности.

На основе анализа научных трудов отечественных исследователей и современных требований к государственным служащим обосновывается необходимость расширить набор компетенций будущих управленцев. Предлагается интегрировать в образовательные программы формирование лидерских, предпринимательских и стратегических навыков — это позволит выпускникам эффективнее работать в команде, внедрять бережливые технологии, запускать проекты разного уровня, мыслить стратегически и оценивать долгосрочные тренды.

В рамках исследования представлена концепция программы «Госслужащий 2.0». Она предполагает включение в учебный процесс модулей по лидерству и предпринимательству, организацию проектной работы с государственными органами на базе реальных кейсов, проведение симуляционных тренингов, развитие партнерства с бизнесом и социальными организациями, а также создание междисциплинарных лабораторий государственного управления.

Ключевые слова: высшее образование, вузы, профессиональные компетенции, профессиональное образование, модернизация системы подготовки, практико-ориентированное образование, подготовка преподавателей, подготовка специалистов, профессиональные навыки, стратегические компетенции, лидерские компетенции, предпринимательские компетенции

Финансирование: исследование выполнено в рамках кандидатской диссертации по теме «Организация практической подготовки в вузе как основа для профессионального становления студента».

Для цитирования: Пивовар Б. Б., Пивовар Ю. Н. Развитие профессиональных компетенций будущих специалистов сферы государственного и муниципального управления: новые модели обучения в условиях трансформации государственного управления // Бизнес. Образование. Право. 2026. № 2(75). С. 480—485. DOI: 10.25683/VOLBI.2026.75.1602.

Original article

DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCIES IN FUTURE STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION SPECIALISTS: NEW MODELS OF TRAINING IN THE CONTEXT OF PUBLIC ADMINISTRATION TRANSFORMATION

5.8.7 — Methodology and technology of vocational education

Abstract. *The article highlights the transformation of the public administration system in the Russian Federation since 1993. The evolution is traced from the consolidation of the new division of branches of government in the Constitution and the formation of federal executive bodies to the stages of administrative reforms in the early 2000s and the rapid technological development of the 2010s. Special attention is paid to the challenges faced by state and municipal managers during the COVID-19 pandemic and in the context of the special military operation on the territory of Ukraine - they clearly demonstrated how versatile the competencies of a modern civil servant should be.*

The current problems of personnel training in the direction of 38.03.04 “State and Municipal Administration” are analyzed, significant contradictions are identified. Among them are the predominance of theoretical training over practical training in educational programs, the lack of managerial skills among graduates of this profile in comparison with graduates of the Management programs, as well as the marked obsolescence of educational cases. Educational programs often do not keep up with the real tasks of government agencies, including issues of digitalization, the introduction of AI, environmental and information security.

Based on the analysis of scientific works of Russian researchers and modern requirements for civil servants, the need to expand the set of competencies of future mana-

gers is substantiated. It is proposed to integrate the formation of leadership, entrepreneurial and strategic skills into educational programs — this will allow graduates to work more effectively in a team, implement lean technologies, launch projects of different levels, think strategically and evaluate long-term trends.

The concept of the Civil Servant 2.0 program is presented in the framework of the study. It involves the inclusion of modules on leadership and entrepreneurship in the educational process, the organization of project work with government agencies based on real cases, conducting simulation trainings, developing partnerships with businesses and social organizations, as well as the creation of interdisciplinary public administration laboratories.

The theoretical significance of the work lies in the systematization of modern approaches state and municipal administration personnel training. The practical value lies in the possibility of testing the proposed model in Russian universities — this will help improve the quality of training for civil servants and facilitate their adaptation to the workplace.

Keywords: *higher education, universities, professional competencies, vocational education, modernization of the training system, practice-oriented education, teacher training, specialist training, professional skills, strategic competencies, leadership competencies, entrepreneurial competencies*

Funding: The study was carried out as part of a candidate’s dissertation on the topic “Organization of practical training at a university as a basis for the professional development of a student”.

For citation: Pivovarov B. B., Pivovarov Y. N. Development of professional competencies in future state and municipal administration specialists: new models of training in the context of public administration transformation. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2026;2(75):480—485. DOI: 10.25683/VOLBI.2026.75.1602.

Введение

Актуальность выбранной темы обусловлена системной трансформацией российского государственного сектора, связанной с наблюдаемой в последнее время ситуацией «идеального шторма»: санкционное давление, продолжающаяся специальная военная операция на территории Украины, международное напряжение, происходящее в дружественных странах, недостаток профессиональных кадров во всей экономике, международные финансовые и правовые проблемы. Все вышеперечисленное заставляет государственный сектор разных стран стремительно изменяться. Тем не менее, в отличие от непосредственно государственной службы, система подготовки студентов на уровне бакалавриата трансформируется не так быстро, как требует время. В этой связи для достижения целей технологического лидерства, поставленных президентом Российской Федерации, требуется быстрая и эффек-

тивная трансформация системы подготовки управленческих кадров уровня государственного и муниципального управления (далее — ГМУ).

Изученность проблемы. Теме подготовки будущих специалистов сферы ГМУ, а также формированию профессиональных компетенций посвящено множество научных трудов таких авторов, как Г. В. Атаманчук [1], А. Г. Барабашев и Т. Н. Кастрель [2], И. П. Бушуева [3], В. И. Голованов [4], Е. А. Колодина [5], Е. И. Кудрявцева и И. Н. Макалатия [6], Л. М. Митина [7], С. Ю. Наумов и А. В. Оболонский [8], А. Н. Позднышов [9], Н. В. Провоторова [10], Т. М. Резер и Г. А. Невский [11], Л. Н. Свирина [12], О. В. Фролов [13], М. А. Шакина и К. В. Турняк [14], Ж. А. Эмиева, А. У. Ахмадов, Е. С. Милованова [15] и др. В последние годы наблюдается рост интереса к этой проблеме со стороны российских ученых и практиков. Проводятся исследования, направленные на изучение различных аспектов подготовки студентов

бакалавриата по направлению «Государственное и муниципальное управление», изучаются вопросы по содержанию образовательных программ, методов и технологии результативного обучения, оценка качества подготовки специалистов данной сферы. Например, В. И. Голованов исследует современные тенденции в сфере ГМУ, включая вопросы формирования компетенций у бакалавров в рамках обучения в вузе. Г. П. Зинченко исследует переход от традиционного администрирования к профессиональным, некоторого рода, «моделям бизнеса» в условиях современного государственного управления. А. Л. Гапоненко рассматривает новые модели управления на государственном и региональном уровнях, что позволяет определить перспективные компетенции, необходимые для госслужащих будущего.

Целесообразность разработки темы обусловлена тем, что современный выпускник программы подготовки по направлению «Государственное и муниципальное управление» должен обладать не только теоретическими, но и практическими умениями. Важнейшим условием для этого становится реализация в образовательном процессе комбинации методов совмещения теоретического и практического обучения, формирование лидерских, предпринимательских и стратегических компетенций.

Научная новизна. Теоретически обоснована необходимость интеграции практических инструментов в реализации образовательных программ бакалавриата для обучающихся по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление», направленных на формирование современных профессиональных навыков для эффективной интеграции выпускника в рабочий процесс функционирования современного федерального органа исполнительной власти и иных организаций, подходящих для выпускников данных программ.

Цель исследования заключается в обосновании важности использования разных форм обучения в теоретической и практической подготовке будущих специалистов сферы ГМУ.

Задачи исследования состоят в анализе методологии и технологии подготовки бакалавров в вузе для последующего научно-методического обоснования образовательной программы бакалавриата «Государственное и муниципальное управление».

Теоретическая значимость исследования заключается в представлении краткого анализа методологической основы формирования современной образовательной программы для последующей подготовки содержания программы бакалавриата «Государственное и муниципальное управление».

Практическая значимость исследования состоит в возможности реализации образовательной программы бакалавриата «Государственное и муниципальное управление» с целью повышения компетентности выпускников с позиции управленческих навыков, благодаря которым они бы эффективно руководить в условиях стремительно развивающихся инструментов государственного управления и трансформации государственного сектора в целом. Показаны основные компоненты программы, необходимые для трансформации подготовки данного рода специалистов.

Основная часть

Методология исследования. В исследовании применяются системный и институциональный подходы, функционально-структурный анализ, а также комплекс общенауч-

ных и специальных методов: анализ и синтез, сравнительный метод, метод моделирования, историко-логический и причинно-следственный анализ, контент-анализ научных источников и нормативных документов. Дополнительно использовались методы наблюдения и изучения образовательных практик в сфере ГМУ, а также элементы кейс-метода для оценки эффективности новых образовательных моделей в контексте трансформации государственного управления.

Результаты исследования. Трансформация современного государственного управления началась стремительно после 1993 г. и закрепления в Конституции Российской Федерации нового деления ветвей власти и появления новых федеральных органов исполнительной власти. С начала 2000-х гг. начинались этапы административных реформ, позволявших совершенствовать систему государственного управления. Начиная с 2010-х гг. система начала стремительное развитие в технологическом плане: появились порталы государственных услуг, как на уровне всей страны, так и на уровне регионов, начали интегрироваться инструменты с использованием искусственного интеллекта, начали формироваться и использоваться ключевые показатели эффективности госслужащих (*KPI*), интегрироваться бизнес-инструменты в управленческую деятельность чиновников различных уровней. Ситуация пандемии *COVID-19* и проведения специальной военной операции на территории Украины дало четкое осознание того, насколько должен быть разносторонним современный управленец в государственном и муниципальном секторах.

Для реализации важного проекта трансформации системы государственной власти необходимо создавать в рамках вузов образовательные программы по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», которые были бы способны формировать профессиональные управленческие (менеджерские), а также предпринимательские, лидерские и стратегические компетенции наравне с основной подготовкой государственного служащего.

Современные авторы добились следующих результатов в обосновании результативных образовательных программ, формирующих необходимые знания и умения, а именно [7—15]:

1. Продемонстрировали необходимость подготовки кадров для ГМУ как уникального во многом направлении деятельности. Человек, занимающий должность по данному направлению подготовки с одной стороны должен быть специалистом, знающим законы, правила и традиции государственной службы той страны, где он занимает свой пост, а с другой стороны должен быть специалистом и в менеджменте, и в *IT*, и в медицине, и в образовании, а также в других профильных направлениях, где ему предстоит выполнять свои должностные обязанности.

2. Профессиональная компетентность будущего государственного управленца должна формироваться не только из конкретных знаний, называемых *hard skills*, но и ряда мягких навыков, так называемых *soft skills*, позволяющих эффективнее работать с людьми и командами, проявлять эмпатию и сопереживание, быть эффективным спикером и докладчиком на мероприятиях, уметь слушать и приносить пользу во время обсуждений и публичных дискуссий, разрешать конфликты и работать в условиях стресса.

3. В процессе обучения студентов, готовя их к будущей специальности необходимо постоянно трансформировать образовательные программы, чтобы они отвечали запросу

современного рынка труда и не наступало разочарование и дезориентация после завершения образовательного учреждения и прихода на рабочее место.

Исходя из проведенного анализа современных авторов, заявленных целей и задач трансформации государственной службы, а также опыта реализации современных образовательных программ возможно выделить ряд противоречий на современном этапе:

1. Студенты в настоящее время достаточно много изучают в рамках своей образовательной программы дисциплин, связанных с правом, экономикой и системой государственного управления, что видится достаточно правильным при построении учебных планов. Тем не менее дисциплины такого рода, часто оставляют лишь поверхностное представление о будущей работы в связи с отсутствием, либо недостаточностью практической деятельности. В отличие от подготовки педагогов или врачей, когда первые могут выйти в реальную учебную группу, а вторые непосредственно к пациенту, студенты, обучающиеся на программах ГМУ не обладают глубокими знаниями в области государственного, чтобы непосредственно попрактиковаться в юридической плоскости, а экономические и дисциплины, связанные с ГМУ, представляют во многом теоретический конструкт, не позволяющий использовать его в реальной практике, например, в течение двух традиционных недель в рамках производственной летней практики.

2. Студенты программ ГМУ во многом получают лишь базовые управленческие (менеджерские) знания в отличие от их визави, обучающиеся на программах «Менеджмент», хотя и те, и другие, независимо от их трудового статуса начинают работать в коллективе и, в последующем, руководить трудовыми коллективами. Получается некоторого рода дихотомия, демонстрирующая несостыковку полученной образовательной базы и необходимых реальных навыков.

3. Учебные проекты и кейсы, используемые в рамках учебных программ, не успевают за реальной практикой. В ряде вузов до сих пор возможно обнаружить в учебных программах дисциплин и фондах оценочных средств кейсы, оперирующие практикой федеральных органов исполнительной власти и муниципалитетов 2000—2010-х гг., хотя перед современными федеральными органами исполнительной власти и муниципалитетами стоят сейчас уже глобальные IT-задачи по созданию инфраструктуры интеграции технологий искусственного интеллекта, современных градостроительные цели, экологическая безопасность регионов, информационная и другие виды безопасности. Студенты таким образом закрепляют навыки «вчера» и не способны к решению насущных вопросов. Разумеется, что, приходя на рабочее место, они понимают свою неготовность к решению данного рода задач.

Исходя из изложенных противоречий видится необходимым интеграция процесс подготовки студентов по направлению «Государственное и муниципальное управление» следующих компонентов:

- формирование лидерских компетенций;
- формирование стратегических компетенций;
- формирование предпринимательских компетенций.

Видится необходимым во многом совмещение лучших практик и программ по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», чтобы формировалась готовность к будущей профессиональной деятельности уже во время студенчества.

Рассмотрим поподробнее каждый компонент.

Формирование позиции лидера и формирование лидерских компетенций позволит будущим госслужащим более эффективно выстраивать работу команды, создавать корпоративную культуру федеральных органов исполнительной власти и муниципалитетов, где будет вестись работа, выстраивать работу в качестве наставника и наставляемого, разрешать конфликты на рабочем месте.

Зачастую сотрудники вузов, а также чиновники высокого уровня думают о том, что выпускник вуза должен делать в глобальном плане на рабочем месте, но тем самым отпуская непосредственно рабочий процесс ежедневного порядка. Из-за этого в головах выпусков зачастую возникает образ чиновника, который на ежедневной основе меняет систему государственной власти и проводит глобальные преобразования, хотя реальный рабочий трудовой процесс вовсе не складывается таким образом. Формирование лидерских компетенций позволит иначе работать выпускнику, быть более адаптивным к происходящим изменениям и научит руководить командой, а также быть эффективным звеном рабочих команд.

Формирование предпринимательских компетенций позволит внедрять бережливые технологии в управление, запускать различного рода проекты, как государственного уровня, так и государственно-частного партнерства, понимать потребности бизнеса и реального сектора экономики, работать с социальными и другими проектами. Предприниматель, как социально-трудовая роль, это человек, который проявляет креатив, может брать на себя риск управленческих решений, умеет работать в рамках проектного управления. Более того формирование данного рода компетенций во время обучения позволит сформировать четкий взгляд на этические противоречия в ролях предпринимателя и работающего на государственной службе лица.

Формирование стратегических компетенций позволит научить будущих управленцев стратегическому планированию, методике принятия управленческих решений, управлению рисками, а также оценке долгосрочных трендов и последствиям неверных решений. Видится необходимым формирование данных компетенций, т. к. практически все современные национальные проекты и цели, поставленные в Российской Федерации, обладают достаточной перспективой развития. Сегодняшний студент — это завтрашний государственный служащий, который будет реализовывать ту или иную стратегическую задачу. Именно поэтому он должен уметь мыслить стратегически и работать не на решение сиюминутных задач, а для решения проблем и повышения эффективности в перспективе.

Исходя из вышеизложенных предложений предлагается к реализации программы под условным названием «Госслужащий 2.0», которые включают в себя обязательные элементы:

- включение модулей по лидерству и предпринимательству в учебные планы;
- развитие проектной работы с госорганами (реальные кейсы);
- внедрение симуляционных тренингов (стратегические игры, кризисные кейсы);
- партнерство с бизнесом и социальными организациями для обмена опытом (менторство, стажировки);
- создание междисциплинарных лабораторий государственного управления.

Вопрос включения модулей по лидерству и предпринимательству видится необходимым в части унификации учебных планов по направлению «Менеджмент» и «Государственное и муниципальное управление», т. к. работа современного чиновника уже во многом напоминает классический менеджмент в условиях бизнеса.

Видится обязательным условием включения реальных современных кейсов в проектную активность студентов. Студенческие проекты, осуществляемые для реальных заказчиков — должны стать неотъемлемой частью современной подготовки.

Видится необходимым повторить успешный опыт подготовки студентов по управленческим направлениям в подготовке государственных и муниципальных управленцев с помощью внедрения симуляционных тренингов, включающих как кейсы, так и онлайн-симуляторы. Студенты должны представлять условия реальной работы министерства и ведомства, чтобы, выйдя непосредственно на работу, не испытать разочарования.

Видится необходимым получение смежного опыта в бизнесе и социальных службах для того, чтобы будущий чиновник понимал проблемы и потребности структур, которые непосредственно находятся под контролем государственных органов.

В глобальном плане также видится важным создание междисциплинарных лабораторий, где студенты различ-

ных направлений будут работать над совместной реализацией проектов. Студенты направления «Государственное и муниципальное управление» должны быть активными участниками такого рода активностей для приобретения полезного опыта работы в различных командах над проектами разного уровня и разного направления.

Заключение

Теоретический вклад исследования заключается в том, что были агрегированы основные знания и концепции по подготовке студентов направления «Государственное и муниципальное управление» за последние несколько лет. Выделены пять основных аспектов, формирующие будущие практико-ориентированные компетенции студентов для последующей эффективной адаптации студентов на рабочем месте, а также повышения качества трудовых ресурсов выпусков вузов.

Практическая значимость исследования заключается в планируемой апробации в программах по направлению «Государственное и муниципальное управление». В основе формирования и реализации данных образовательных программ будут в базе теоретические положения данного исследования. По результатам апробации планируется научное осмысление результатов обучения студентов, формирование новой модели подготовки специалистов данного направления в вузах нашей страны.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Атаманчук Г. В. Управление в жизнедеятельности людей (очерки проблем). М. : РАГС, 2008. 368 с.
2. Барабашев А. Г., Кастрель Т. Н. Направления совершенствования государственного стандарта бакалавриата по государственному и муниципальному управлению // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 1. С. 78—98.
3. Бушуева И. П. Профессиональное развитие государственных гражданских служащих: проблемы теории и практики // Образование и наука в третьем тысячелетии : материалы к Седьмой Междунар. науч.-теорет. конф. Барнаул : Изд-во Алт. ун-та, 2013. Ч. 1. С. 41—42.
4. Современная система государственного и муниципального управления : моногр. / под ред. В. И. Голованов. М. : МАКС Пресс, 2023. 840 с.
5. Колодина Е. А. Проблемы формирования профессиональных компетенций студентов, обучающихся по направлению «Государственное и муниципальное управление» // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2013. № 3. С. 50—54.
6. Кудрявцева Е. И., Макалатия И. Н. Компетенции государственного гражданского служащего как исследовательская проблема // Настоящее и будущее социальных технологий : материалы VIII науч.-практ. конф. СПб. : Сев.-Зап. акад. гос. службы, 2011. С. 262—267.
7. Митина Л. М. Психология развития конкурентоспособности личности. М. : МПСИ, 2002. 400 с.
8. Оболонский А. В. Кризис бюрократического государства: реформы государственной службы — международный опыт и российские реалии. М. : Фонд «Либеральная миссия», 2011. 280 с.
9. Позднышов А. Н. Развитие системы профессиональной подготовки государственных служащих // Юристы-Правоведы. 2011. № 2(45). С. 94—100.
10. Провоторова Н. В. Формирование профессиональной готовности к инновационной деятельности будущих специалистов сферы государственного и муниципального управления: теория и практика : моногр. Луганск : Книта, 2023. 249 с.
11. Резер Т. М., Невский Г. А. Служение государству — новая социально-ценностная ориентация подготовки будущих чиновников // ЦИТИСЭ. 2020. № 1(23). С. 433—440. DOI: 10.15350/24097616.2020.1.39.
12. Свирина Л. Н. К вопросу взаимодействия процессов трансформации государственного управления в направлении повышения результативности и модернизации системы подготовки управленческих кадров // Вопросы инновационной экономики. 2020. Т. 10. № 1. С. 223—232. DOI: 10.18334/vinec.10.1.100563.
13. Фролов О. В. Магистр государственного управления: культура, компетентность, профессионализм. М. : Флинта, 2021. 202 с.
14. Турняк К. В., Шакина М. А. Модели профессиональных компетенций работников государственного и муниципального управления в условиях нового государственного менеджмента: отечественный и зарубежный опыт // Ars Administrandi (Искусство управления). 2012. № 4. С. 41—55.
15. Эмиева Ж. А., Ахмадов А. У., Милованова Е. С. Трансформация системы управления образовательной организацией в условиях цифровизации // Журнал прикладных исследований. 2022. № 12. С. 134—139. DOI: 10.47576/2712-7516_2022_12_134.

REFERENCES

1. Atamanchuk G. V. Management in people's lives (essays on problems). Moscow, RAGS, 2008. 368 p. (In Russ.)
2. Barabashev A. G., Kastrel T. N. Trends in the further development of the state bachelor degree standard in public and municipal administration. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya = Public administration issues*. 2012;1:78—98. (In Russ.)
3. Bushueva I. P. Professional development of government civil servants: problems of theory and practice. *Obrazovanie i nauka v tret'em tysyacheletii = Education and science in the third millennium. Materials for the Seventh International scientific and theoretical conference*. Barnaul, Altai University publ., 2013;1:41—42. (In Russ.)
4. Modern system of state and municipal administration. Monograph. V. I. Golovanov (ed.). Moscow, MAKS Press, 2023. 840 p. (In Russ.)
5. Kolodina E. A. Problems of professional competence formation of “Public and municipal administration” students. *Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii = Izvestiya of Irkutsk State Economic Academy*. 2013;3:50—54. (In Russ.)
6. Kudryavtseva E. I., Makalatiya I. N. The competence of a government civil servant as a research problem. *Nastoyashchee i budushchee sotsial'nykh tekhnologii = The present and future of social technology. Materials of the VIII scientific and practical conference*. Saint Petersburg, North-Western Academy of Public Administration publ., 2011: 262—267. (In Russ.)
7. Mitina L. M. Psychology of personal competitiveness development. Moscow, Moscow Psychological and Social Institute publ., 2002. 400 p. (In Russ.)
8. Obolonskii A. V. The crisis of the bureaucratic State: Civil service reforms — international experience and Russian realities. Moscow, Liberal Mission Foundation publ., 2011. 280 p. (In Russ.)
9. Pozdnyshov A. N. Development of the system of professional training of the government officials. *Jurist-Pravoved*. 2011;2(45):94—100. (In Russ.)
10. Provotorova N. V. Formation of professional readiness for innovative activities of future specialists in the field of public and municipal administration: theory and practice. Monograph. Lugansk, Knita, 2023. 249 p. (In Russ.)
11. Rezer T. M., Nevsky G. A. Service to the state - a new socio-valuable orientation of preparation of future officials. *CITISE*. 2020;1(23):433—440. (In Russ.) DOI: 10.15350/24097616.2020.1.39.
12. Svirina L. N. On the issue of interaction between the processes of the public administration transformation in the direction of improving the effectiveness and modernization of the management training system. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki = Russian Journal of Innovation Economics*. 2020;10(1):223—232. (In Russ.) DOI: 10.18334/vinec.10.1.100563.
13. Frolov O. V. Master of Public Administration: culture, competence, professionalism. Moscow, Flinta, 2021. 202 p. (In Russ.)
14. Turnyak K. V., Shakina M. A. Models of professional competencies of employees of state and municipal management in the context of new public management: domestic and foreign experience. *Ars Administrandi*. 2012;4:41—55. (In Russ.)
15. Emieva Zh. A., Akhmadov A. U., Milovanova E. S. Transformation of the management system of an educational organization in the context of digitalization. *Zhurnal prikladnykh issledovaniy = Journal of Applied research*. 2022;12:134—139. (In Russ.) DOI: 10.47576/2712-7516_2022_12_134.

Статья поступила в редакцию 10.03.2026; одобрена после рецензирования 18.04.2026; принята к публикации 20.04.2026.
The article was submitted 10.03.2026; approved after reviewing 18.04.2026; accepted for publication 20.04.2026.