

ПРЕОДОЛЕНИЕ РАЗРЫВА МЕЖДУ ЗНАНИЕМ И ДЕЙСТВИЕМ: ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ 4C/ID ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ НАВЫКОВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Елена Геннадиевна Литвак

Донецкий институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: alttt@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9123-5053>

Аннотация. Статья посвящена решению ключевой методической проблемы в обучении государственных служащих: разрыву между теоретическими знаниями и их применением в сложных, аутентичных профессиональных ситуациях. Несмотря на декларируемый переход к компетентностному подходу, доминирующие методы обучения остаются знаниево-ориентированными. Цель исследования – предложить и апробировать методический инструмент, позволяющий преодолеть этот разрыв, – четырёхкомпонентную модель педагогического дизайна (4C/ID). На примере проектирования учебных кейсов для ключевых компетенций («Разработка государственных программ», «Урегулирование конфликта интересов») проведён сравнительный анализ с традиционными методами обучения. Результаты демонстрируют, что модель 4C/ID обеспечивает систематическое формирование способности к интеграции знаний, цифровых и «мягких» навыков для решения целостных профессиональных задач, гарантируя тем самым эффективный перенос обученности в практику. Выводы работы заключаются в обосновании перспективности модели 4C/ID для модернизации системы подготовки госкадров, а также в постановке задачи разработки специализированного ИТ-решения, адекватного методологическому потенциалу модели. Научная новизна исследования заключается в адаптации международно-признанной модели педагогического дизайна для контекста российского государственного управления.

Ключевые слова: государственное управление, подготовка кадров, модель 4C/ID, комплексные компетенции, учебное проектирование, дальний перенос, система управления обучением (LMS).

Информация о финансировании: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Разработка научно-методических основ эффективного управления и выбора рациональной стратегии инновационного развития современных открытых систем» (регистрационный номер НИОКТР 124012900539-6) за счёт субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) на 2025 год.

Для цитирования: Литвак Е.Г. Преодоление разрыва между знанием и действием: применение модели 4C/ID для формирования навыков принятия решений в государственном управлении. Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 140-152.

OVERCOMING THE GAP BETWEEN KNOWLEDGE AND ACTION: APPLYING THE 4C/ID FRAMEWORK TO DEVELOP DECISION-MAKING SKILLS IN PUBLIC ADMINISTRATION

Elena Gennadievna Litvak

Donetsk Institute of Management – branch of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration», Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: alttt@yandex.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9123-5053>

Abstract. This article addresses a key methodological challenge in civil servant training: the gap between theoretical knowledge and its application in complex, authentic professional situations. Despite the declared shift toward a competency-based approach, dominant teaching methods remain knowledge-oriented. The aim of the study is to propose and test a methodological tool for bridging this gap – a four-component instructional design (4C/ID) model. Using the design of training cases for key competencies ("Development of Government Programs" and "Resolving Conflicts of Interest"), a comparative analysis with traditional teaching methods is conducted. The results demonstrate that the 4C/ID model systematically develops the ability to integrate knowledge, digital, and soft skills to solve holistic professional problems, thereby ensuring the effective transfer of training to practice. The study's conclusions include a substantiation of the 4C/ID model's potential for modernizing the civil servant training system and the formulation of the task of developing a specialized IT solution commensurate with the model's methodological potential. The scientific novelty of the study lies in the adaptation of an internationally recognized model of pedagogical design to the context of Russian public administration.

Keywords: public administration, personnel training, 4C/ID framework, integrated competencies, educational design, far transfer, learning management system (LMS).

Financing information: the research was carried out within the framework of the fundamental research work «Development of scientific and methodological foundations for effective management and the choice of a rational strategy for the innovative development of modern open systems» (R&D registration number 124012900539-6) at the expense of subsidies for financial support of the state task for the provision of public services (performance of works) for 2025.

For citation: Litvak, E.G. (2025). Overcoming the gap between knowledge and action: applying the 4c/id framework to develop decision-making skills in public administration. *Public Administration and Law*, 4(08), 140-152.

Введение

Современная система государственного управления сталкивается с необходимостью оперативно реагировать на комплексные вызовы, что предъявляет повышенные требования к компетенциям государственных служащих. В ответ на это образовательные и профессиональные стандарты всё чаще формулируются в терминах компетентностного подхода, ориентированного на способность решать

практические задачи. Однако реальный учебный процесс в организациях, осуществляющих подготовку и повышение квалификации госслужащих, в значительной степени продолжает опираться на традиционные, знаниево-ориентированные методики, такие как лекции и семинары, воспроизводящие знаниевую парадигму [1-6; 8].

Таким образом, на сегодняшний день ключевой вызов заключается не в отсутствии методологического

консенсуса о целях обучения (которые сместились в сторону формирования компетенций), а в острой нехватке эффективных методических инструментов, адекватных этим новым целям. Возникает методический кризис: декларируя формирование практических компетенций, система использует средства, предназначенные для передачи теоретических знаний. Это приводит к устойчивому разрыву между обучением и практикой, когда слушатели, успешно освоившие программу, оказываются не готовы интегрировать полученные знания, навыки и личностные качества для решения целостных профессиональных задач.

В качестве методической основы, способной преодолеть данный разрыв, в мире зарекомендовала себя четырёхкомпонентная модель педагогического дизайна (Four-Component Instructional Design Model, 4C/ID), разработанная Й. ван Мерриенбуром [9-16]. Данная модель предлагает систематический подход к проектированию обучения сложным компетенциям, основанный на использовании целостных учебных задач как основы учебного процесса. Несмотря на свою доказанную эффективность в медицинском [11; 12], инженерном [14; 15] и корпоративном образовании [16], потенциал модели 4C/ID в контексте государственного управления остаётся практически нераскрытым.

Интерес к данному подходу у российских педагогов возник сравнительно недавно. Однако уже есть научные работы, где показан реальный опыт применения 4C/ID в России [17-19].

Цель и задачи исследования

Цель данной работы – обосновать и продемонстрировать на модельных кейсах возможность применения фреймворка 4C/ID для проектирования практико-ориен-

тированного обучения госслужащих.

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

1. Провести анализ ключевых компетенций госслужащих на предмет их соответствия принципам модели 4C/ID.

2. Разработать проекты учебных кейсов для выбранных компетенций («Разработка государственных программ», «Урегулирование конфликта интересов») на основе модели 4C/ID.

3. Провести сравнительный анализ предложенной методики с традиционными подходами к обучению.

4. Выявить и систематизировать преимущества, ограничения и условия успешной реализации подхода на практике.

Научная новизна исследования заключается в переносе международно-признанной модели педагогического дизайна в специфический контекст российского государственного управления и в постановке задачи разработки адекватных ей специализированных ИТ-решений, которые в настоящее время на рынке образовательных технологий отсутствуют.

Структура статьи: работа включает обзор исследований о проблемах обучения государственных служащих в Российской Федерации, обзор модели 4C/ID и её потенциальной роли в разрешении методического кризиса, описание методов и результатов проектирования учебных кейсов, сравнительный анализ, обсуждение ограничений и перспектив внедрения модели.

Методы исследования

Для проведения данного исследования и достижения поставленной цели был применён комплекс взаимодополняющих методов.

В качестве теоретических методов использовались:

– системный анализ – исполь-

зован для изучения модели 4C/ID как целостной системы, выявления взаимосвязей между её компонентами и их проекции на процесс обучения госслужащих;

– сравнительно-сопоставительный анализ – применён для проведения детального сравнения традиционного (знаниево-ориентированного) и инновационного (4C/ID) подходов к обучению по ключевым критериям;

– анализ литературных источников и вторичных данных – проведён для критического осмысления отечественных и зарубежных публикаций по проблемам подготовки госслужащих, теории модели 4C/ID.

В качестве методов эмпирического исследования и проектирования использовались:

– метод изучения кейсов – выступил основным инструментом эмпирической части работы. Разработаны и детально описаны два репрезентативных кейса, иллюстрирующих применение модели 4C/ID для формирования конкретных комплексных компетенций государственных служащих:

кейс «Разработка и мониторинг государственных программ»;

кейс «Урегулирование конфликта интересов и сложных этических дилемм»;

– метод педагогического проектирования – использован в качестве основного инструмента для преобразования теоретических принципов 4C/ID в практические схемы обучения.

На заключительном этапе был использован синтез полученных данных для формулирования обобщающих выводов, практических рекомендаций и выявления перспективных направлений для дальнейших исследований.

Результаты исследования и их обсуждение

Ряд исследований показывает,

что традиционные программы повышения квалификации для государственных служащих неэффективны для формирования сложных компетенций, потому что они являются ориентированными на передачу знаний в отрыве от реальной практики. Существует разрыв между теоретическими знаниями госслужащих и их способностью решать комплексные, неструктурированные проблемы.

М.Ю. Барышников прямо указывает, что образовательные программы, которые проходят госслужащие, часто не оказывают никакого последующего влияния на качество их дальнейшей работы, что обусловлено разрывом между реальными потребностями госорганов и содержанием программ обучения [1, с. 232].

По мнению А.С. Костина, одной из ключевых проблем современной системы подготовки и повышения квалификации государственных служащих остаётся её формализм. Обучение носит декларативный характер, а программы реализуются для отчётности, без учёта реальных профессиональных запросов государственных структур и самих слушателей [2].

К аналогичным выводам о недостаточной ориентации образовательных программ на нужды организаций-нанимателей и их декларативном характере приходят и другие эксперты [3; 4].

В ряде работ сделана попытка ответить на вопрос, какие меры помогут улучшить ситуацию с подготовкой и переподготовкой государственных служащих в России. Наиболее глубокий анализ приведён в статье [4], где проведено сравнение квалификационного и компетентностного подхода. Автор приходит к выводу, что современная система обучения тяготеет к квалификационному подходу, который не является достаточным для

изменения профессионального поведения в конкретных ситуациях. В качестве решения проблемы предлагается переход к комплексному подходу, который учитывает сильные стороны как квалификационного, так и компетентностного подхода [4].

Косвенно к подобному выводу приходит и Л.В. Кожевникова, утверждая, что необходим баланс между технологической стороной подготовки и «мягкими навыками» госслужащих, такими как творческая направленность, критичность, умение выстраивать стратегию, способностью понять нужды клиента [5]. Фактически, это утверждение о том, что должно происходить обучение компетенциям, а не просто знаниям и навыкам.

К аналогичным выводам приходит М.А. Чепухалина, подчёркивая, что лицам, ответственным за эффективное функционирование системы государственного управления необходимы сложные навыки работы в сложной неопределённой среде [6, с. 63].

Таким образом, актуален вопрос преодоления разрыва между знанием и действием при обучении государственных служащих. Ответ на этот вопрос лежит не столько в плоскости правовых, организационных и управленческих механизмов, сколько в плоскости методов обучения.

В когнитивной психологии выделяются понятия ближнего и дальнего переноса [7]. Под ближним переносом понимается применение навыка в условиях, идентичных учебным, решение задачи по шаблону. Этому результату вполне могут достигать и традиционные обучающие курсы. Под дальним переносом подразумевается применение знаний и принципов в новой незнакомой ситуации. Именно в этом и состоит реальная работа госслужащего (разработка программ

под уникальные условия, разрешение конфликта, которого не было в учебнике). Многочисленные исследования в когнитивной психологии доказывают, что дальний перенос крайне слабо формируется через пассивное слушание лекций и решение типовых задач [9; 10; 13].

Косвенно эта же мысль подтверждается в работе [8]. Авторами было проведено исследование, которое позволяет оценить удовлетворённость самих государственных служащих системой обучения. Исследование показало, что государственные гражданские служащие наиболее эффективным методом обучения считают метод кейсов [8, с. 52]. По сути, это также свидетельствует в пользу необходимости переориентировать обучение на методы, которые обеспечивают лучший дальний перенос знаний в практику и компетентностный подход.

Обзор модели 4C/ID. Модель 4C/ID состоит из четырёх ключевых компонентов, каждый из которых имеет под собой теоретическую основу [9]:

1. Аутентичные задачи профессиональной деятельности. Представляют собой целостные, реальные профессиональные проблемы, организованные в порядке возрастания сложности. Задачи являются ядром модели и обеспечивают интеграцию навыков, знаний и умений на практике. Для управления степенью когнитивной нагрузки обучающемуся в процессе обучения предоставляется поддержка, которая постепенно уменьшается.

2. Вспомогательная информация. Состоит из ментальных моделей и когнитивных стратегий.

Под ментальной моделью понимается декларативное знание, которое представляет собой сеть взаимосвязанных фактов, понятий и принципов, описывающих определённую область реальности.

Когнитивная стратегия – это процедурное знание, которое представляет собой последовательность шагов, интегрирующих необходимые навыки и знания для достижения цели.

Вспомогательная информация объясняет, как решаются задачи определённого класса. Она должна усваиваться постепенно в процессе работы над учебными заданиями.

3. Своевременная информация. Описывает, как выполнять рутинные шаги. Представляет собой точно сформулированные инструкции, когнитивные правила или процедуры. Своевременная информация направлена на овладение повторяющимися навыками и предоставляется в тот момент, когда должна быть использована.

4. Частичная практика. Предназначена для автоматизации навыков, которые могут быть доведены до автоматизма.

Навыки в рамках 4C/ID предлагается делить на три категории: повторяющиеся, неповторяющиеся и автоматизируемые.

Неповторяющиеся навыки – это навыки, для которых нет всегда эффективной процедуры. Каждое применение требует адаптации, анализа контекста и принятия решения. Для повторяющихся навыков такая процедура существует и может быть чётко формализована.

Автоматизируемые навыки – это подмножество повторяющихся навыков, выполнение которых можно и нужно довести до автоматизма. Если для повторяющихся и неповторяющихся навыков достаточно своевременной информации, то для автоматизируемых навыков

нужна дополнительная концентрированная практика.

Следует заметить, что одной из проблем компетентного подхода в обучении некоторые эксперты считают размытость определения понятия «компетенция» [4, с. 215; 20, с. 8]. Зачастую понятия «компетенция» и «навык» используют на уровне синонимов, что является некорректным. Модель 4C/ID структурирована с таким уровнем формализации, что позволяет дать очень точное определение понятию «профессиональная компетенция».

Профессиональной компетенцией будем называть умение применять когнитивную стратегию эксперта при решении аутентичной задачи профессиональной деятельности.

Отдельно стоит коснуться обучения цифровым навыкам. В современной системе государственного управления цифровые навыки утратили характер автономных компетенций и превратились в интегрированные компоненты сложных профессиональных задач. Модель 4C/ID, в силу своего целостного и ориентированного на реальную деятельность подхода, является оптимальной не для обучения отдельным цифровым навыкам, а для обучения профессиональной деятельности в цифровой среде. Она позволяет естественным образом вплетать работу с данными, цифровыми платформами и инструментами анализа в контекст решения актуальных задач госслужащего.

Сравнительный анализ традиционного подхода к обучению и подхода на основе 4C/ID приведён в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительный анализ традиционного подхода к обучению и подхода на основе 4C/ID

Table 1. Comparative analysis of the traditional approach to training and the 4C/ID approach

Критерий сравнения	Традиционный (знаниево-ориентированный) подход	Подход на основе модели 4C/ID
1. Основная цель обучения	Передача и усвоение теоретических знаний, фактов, нормативных актов	Формирование профессиональной компетенции – способности решать комплексные задачи в реальных условиях
2. Организационный принцип	По дисциплинам или темам (например, «Основы государственного управления», «Бюджетное право»)	По целостным профессиональным задачам (например, «Разработка госпрограммы», «Урегулирование конфликта»)
3. Роль обучающегося	Пассивный получатель информации	Активный практик, работающий в смоделированной профессиональной среде
4. Методы и форматы	Лекции, семинары по обсуждению теории, тесты на запоминание	Аутентичные задачи (кейсы, симуляции, проекты), тренажёры для отработки навыков, своевременные подсказки в процессе решения
5. Контекст обучения	Абстрактный, оторванный от реальной практики. Знания даются «впрок»	Приближённый к реальности (контекстуализированный). Обучение происходит через деятельность, максимально похожую на будущую работу
6. Обратная связь	Финальная оценка (зачёт/незачёт) по результатам теста. Отсроченная и обобщённая	Непрерывная и конкретная в процессе решения задач. Показывает, как улучшить именно процесс деятельности, а не просто указывает на ошибку в ответе
7. Интеграция цифровых навыков	Выделены в отдельные курсы («Цифровая грамотность», «Работа в Excel»)	Естественно вплетены в решение задач. Например, навык работы с данными отрабатывается при анализе эффективности программы, кибербезопасность – при разрешении этической дилеммы
8. Оценка эффективности	Количество прослушанных часов, результаты итоговых тестов на знание	Качество выполнения комплексной задачи (например, защита проекта программы), способность перенести навык в новую ситуацию (дальний перенос)
9. Сильные стороны	Эффективен для массовой передачи унифицированных знаний. Легко масштабируется	Эффективен для обучения решению нестандартных задач, развивает гибкость мышления и адаптивность
10. Слабые стороны / Риски	Формирует разрыв между знанием и действием. Не готовит к реальным сложным ситуациям. Низкая мотивация слушателей	Высокая трудоёмкость разработки курсов. Требует высокой квалификации преподавателей и методистов. Сложность стандартизации оценки

Методология и модельные кейсы. Для более детального понимания модели рассмотрим два кейса обучения, которые структурированы на основе 4C/ID. Данные кейсы, конечно, не являются завершённой программой курса, но позволяют проиллюстрировать структуру подхода к обучению (таблица 2).

Кейс 1. Компетенция: «Урегулирование конфликта интересов и сложных этических дилемм».

Данная компетенция является критически важной в вопросах, связанных с противодействием коррупции и принятием непопулярных, но правомерных решений.

Таблица 2. Моделирование разработки курса по обучению компетенции «Урегулирование конфликта интересов и сложных этических дилемм» на основе 4C/ID

Table 2. Modeling the development of a course on the competence "Resolving conflicts of interest and complex ethical dilemmas" based on 4C/ID

Аутентичная задача	Вы – начальник отдела. К вам обратился родственник с просьбой ускорить рассмотрение заявления его компании на получение госуслуги, обойдя общую очередь. Компания соответствует всем формальным критериям. Ваши действия? (Сценарий должен содержать ветвление в зависимости от выбора обучающегося)
Вспомогательная информация	Антикоррупционное законодательство, кодекс этики госслужащего, теории разрешения конфликтов, кейсы из реальной практики с разбором последствий разных решений
Своевременная информация	Памятки: «Порядок официального отказа в подобной просьбе», «Кому и как зафиксировать факт обращения». Инструкции: «Алгоритм проведения служебной проверки при возникновении конфликта интересов»
Частичная практика	Проанализировать предложенную ситуацию на предмет наличия признаков конфликта интересов. Составить официальный ответ на просьбу, нарушающую регламент

Отдельно рассмотрим цифровые навыки, которые необходимо учесть в данном кейсе.

1. Навык работы с конфиденциальной информацией. Данный навык состоит в понимании рисков утечки данных, умение работать с конфиденциальными документами в цифровой среде, использование средств шифрования и безопасных каналов связи. Поэтому в блок «своевременная информация» необходимо добавить чек-лист «Безопасная отправка документов» и инструкцию по использованию электронной цифровой подписи.

В сценарии с родственником частью задачи может быть необходимость корректно зафиксировать обращение в служебной системе,

чтобы обезопасить себя, и не использовать для общения личные мессенджеры.

2. Цифровая грамотность в коммуникации. На практике данный навык означает понимание, что переписка по email в корпоративном чате является официальным документом и может быть использована как доказательство. В контексте 4C/ID данный навык нужно учесть как часть учебной задачи в симуляции: обучающийся должен выбрать правильный канал для ответа на сомнительную просьбу (официальный email, а не WhatsApp).

Кейс 2. Компетенция: «Разработка, реализация и мониторинг государственных программ» (таблица 3).

Таблица 3. Моделирование разработки курса по обучению компетенции «Разработка, реализация и мониторинг государственных программ» на основе 4C/ID

Table 3. Modeling the development of a course on the competence "Development, implementation, and monitoring of government programs" based on 4C/ID

Аутентичная задача	Вам поручено разработать и запустить программу поддержки малого бизнеса в моногороде с убывающим градообразующим предприятием. Бюджет ограничен. Необходимо предусмотреть этапы, показатели результативности, механизмы взаимодействия с бизнес-сообществом и администрацией города
Вспомогательная информация	Теория публичного управления, методология логического матричного планирования, основы бюджетирования, ориентированного на результат, лучшие практики аналогичных программ, законодательная база
Своевременная информация	Шаблоны: чек-листы для анализа стейкхолдеров, шаблоны паспортов программ, формы для расчёта бюджета. Инструкции: «Как провести форсайт-сессию для выявления приоритетов развития?», «Алгоритм согласования документации между департаментами»
Частичная практика	Рассчитать бюджет программы по заданным параметрам. Провести SWOT-анализ конкретного моногорода по предоставленным данным. Составить отчёт о выполнении показателей на основе вводных данных

Отдельно рассмотрим цифровые навыки, которые необходимо учесть в данном кейсе.

1. Работа с данными. Данный навык предполагает умение собирать, анализировать и визуализировать данные для обоснования программы и оценки её эффективности. В контексте 4C/ID это означает не просто «пройти курс по Power BI», а превращается в своевременную информацию и частичную практику внутри большой цели.

Упражнение частичной практики: рассчитать ключевые демографические и экономические показатели для целевого региона, используя открытые данные Росстата.

Своевременная информация: шаблон-памятка «Как построить сводную таблицу в Excel для анализа бюджетных заявок» или «Как создать интерактивный дашборд в DataLens/Tableau для мониторинга показателей программы».

Усложнённая учебная задача: на основе набора открытых данных (например, о количестве малых и средних предприятий в регионе, уровне безработицы, бюджетных расходах) принять решение о приоритетном направлении поддержки и визуализировать своё решение для руководителя.

2. Использование специализированного программного обеспечения и цифровых платформ.

В данном кейсе это может быть работа в системах электронного бюджетирования (например, «Электронный бюджет» в РФ), системах межведомственного электронного документооборота, GIS-системах для территориального планирования.

В контексте 4C/ID данный навык потребует своевременной информации в виде алгоритма подачи заявки в систему и часть учебной задачи (реальная работа с интерфейсом системы в симуляции).

Обсуждение результатов проектирования. Проведённое моделирование учебных курсов на основе 4C/ID и их сравнительный анализ с традиционным подходом позволяют утверждать, что данная модель предлагает системное решение проблемы формирования комплексных компетенций у государственных служащих.

Как показали представленные кейсы (таблица 1 и таблица 2), принцип аутентичных учебных задач позволяет интегрировать разрозненные знания из финансового права, проектного управления и анализа данных в единую деятельность, тем самым преодолевая дисциплинарную разобщённость традиционного подхода.

Однако широкое использование модели 4C/ID в обучении госслужащих влечёт ряд рисков и сложностей. Детальная проработка учебных задач и поддержки требует значительных временных и экспертных ресурсов. Роль преподавателя смещается от лектора к дизайнеру образовательных траекторий и тьютору, что требует переподготовки преподавателей. Для полноценной реализации обучающих курсов на основе 4C/ID (особенно симуляций и ветвящихся сценариев) требуются системы управления обучением (LMS), в которые модель 4C/ID встроена как основная логика проектирования курсов. Такие LMS на сегодняшний день на рынке образовательных технологий отсутствуют.

Возможно, на первом этапе внедрения 4C/ID целесообразно сфокусироваться не на полной перестройке курсов, а на разработке отдельных интенсивных модулей для ключевых компетенций, аналогичных рассмотренным в кейсах.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на изучение следующих вопросов и проверку гипотез:

- разработка отраслевых стандартов и шаблонов учебных задач на основе 4C/ID могла бы снизить ресурсоёмкость процесса для учебных центров;

- перспективным направлением дальнейших исследований является эмпирическая проверка эффективности разработанных курсов в формате педагогического эксперимента;

- требует отдельного изучения вопрос разработки и валидации оценочных средств для измерения уровня сформированности комплексных компетенций в рамках модели 4C/ID;

- актуальной задачей является техническое задание для разработки специализированной LMS, архитектура которой поддерживала бы принципы 4C/ID.

Выводы

Внедрение модели 4C/ID в систему подготовки государственных служащих теоретически обосновано её ориентацией на формирование комплексных профессиональных компетенций. Прогнозируемым результатом является повышение эффективности дальнего переноса сформированных умений в реальную профессиональную деятельность, что, в свою очередь, приведёт к снижению когнитивной нагрузки и количества операционных ошибок в нестандартных ситуациях и минимизации периода адаптации при вхождении в новую должность или решении новых задач.

Проведённый анализ выявил ряд методологических и инфраструктурных вызовов, сопряжённых с практическим внедрением модели 4C/ID в систему подготовки государственных служащих. К числу ключевых ограничений относятся:

- высокая ресурсоёмкость проектирования и разработки учебных курсов, требующая значительных временных и кадровых затрат;

– необходимость масштабной предварительной подготовки профессорско-преподавательского состава и тьюторского корпуса методологии 4C/ID для обеспечения аутентичной реализации модели;

– повышенные требования к технологической инфраструктуре, в частности, к функционалу LMS, которые должны поддерживать сложные сценарии практико-ориентированного и адаптивного обучения.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Барышников М.Ю. Проблемы и перспективы подготовки кадров государственной гражданской службы // Прогрессивная экономика. 2024. № 8 С. 225-235. DOI: 10.54861/27131211_2024_8_225.
2. Костин А.С. Системы обучения государственных служащих: проблемы и пути их решения // Гуманитарный научный журнал. 2025. № 5-1. С. 514-519. DOI: 10.24412/2078-9661-2025-5-1-29. EDN: DMRRWK.
3. Кремер К.И., Мамистова Е.А., Филоненко Н.В. Обучение государственных служащих как направление развития их профессиональных компетенций // Современная экономика: проблемы и решения. 2023. № 9(165). С. 79-94. DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2023/9/79-94.
4. Зайцева Т.В. Квалификационный и компетентностный подходы на государственной гражданской службе: квалификация как базис, компетенция как цель // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 107. С. 206-222. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-107-2024-206-222.
5. Кожевникова Л.В. Старовойтова И.Е. Факторы модернизации системы образовательной подготовки государственных служащих в России // Образование и право. 2024. № 2. С. 365-369. DOI: 10.24412/2076-1503-2024-2-365-369.
6. Чепухалина М.А. Ключевые компетенции государственного служащего будущего (коллективный портрет служащего нового времени) // Инновации и инвестиции. 2022. № 1. С. 60-64. EDN: QNPZEE.
7. Bransford J.D., Brown A.L., & Cocking R.R. (Eds.) (2000). How people learn: Brain, mind, experience, and school. National Academy Press. 385 p.
8. Скворцова Л.И., Воробьева И.Н., Иванов И.А., Казакова О.А., Симоненко Е.Н., Юкляевская О.В. Результаты исследования особенностей профессионального развития и обучения государственных гражданских служащих // Управление трансформацией социально-экономического пространства территорий: тенденции, проблемы, перспективы. Материалы научно-практической конференции. 2018. Вологда: Вологодский филиал РАНХиГС. С. 45-57. EDN: XNPIGL.
9. Ван Мериенбур Й., Киршнер П.А. Десять шагов комплексного обучения: Четырёхкомпонентная модель дизайна обучения. 2023. 454 с.
10. Costa J.M., Miranda G.L., Melo M. (2021). Four-component instructional design (4C/ID) model: a meta-analysis on use and effect // Learning Environments Research. Vol. 25. 445-463. DOI: 10.1007/s10984-021-09373-y.
11. Janssen-Noordman A.M.B., Van Merriënboer J.J.G., Van der Vleuten C.P.M., Scherpbier A.J.J.A. (2006). Design of integrated practice for learning professional competencies // Medical Teacher. No 28(5). P. 447-452.
12. Frerejean J., Van Merriënboer J.J. G., Kirschner P.A., Roex A., Aertgeerts B., Marcellis M. Designing instruction for complex learning: 4C/ID in higher education // European Journal of Education. 2019. No 54(4). P. 513-524.
13. Van Merriënboer J.J.G., Clark R.E., & de Croock M.B.M. (2002). Blueprints for complex learning: The 4C/ID-model. Educational Technology Research and Development, 50(2). 39-61.
14. Kester, L., Kirschner, P., & van Merriënboer J. (2004). Information presentation and troubleshooting in electrical circuits. International Journal of Science Education, 26(6), 239-256. <https://doi.org/10.1080/69032000072809>.
15. Van Merriënboer J.J.G., & Kester L. (2005). The four-component instructional design model: Multimedia principles in environments for complex learning. In R.E. Mayer (Ed.), The Cambridge handbook of multimedia learning (pp. 71-93). Cambridge University Press.

16. Kucharuck A., Goda Y., Suzuki K. (2023). Designing an online pd program with 4C/ID from scratch // International journal of designs for learning. Vol. 4, No 2. P. 72-86
17. Лелюх А.Б., Фёдорова Е.Н. Проектирование гибридных образовательных программ с использованием модели 4C/ID // Образование и качество жизни. Образование и качество жизни. 2023. № 3. С. 13-21.
18. Другова Е.А., Ваниев А.И. Проектирование обучения с применением четырёхкомпонентной модели педагогического дизайна (4C/ID) в высшем образовании: обзор исследований // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Психология и педагогика. 2023. Т. 20. No 4. С. 747-771. <http://doi.org/10.22363/2313-1683-2023-20-4747-771>.
19. Принципалова О.В. Интеграция модели 4C/ID при обучении аудированию в образовательную среду в вузе // Проблемы современного педагогического образования. 2025. № 86-1. С. 329-331
20. Алдошин М.О. Профессиональное развитие кадров государственного и муниципального управления Московской области посредством компетентностного подхода // Управление экономическими системами. 2023. № 3(43). С. 4-8.

Информация об авторе

Елена Геннадиевна Литвак – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры информационных технологий

REFERENCES

1. Baryshnikov, M.Yu. (2024). Problems and prospects of training personnel for the state civil service // Progressive Economy. No. 8. 225-235. DOI: 10.54861/27131211_2024_8_225. (In Russ)
2. Kostin, A.S. (2025). Training systems for civil servants: problems and solutions // Humanitarian scientific journal. No. 5-1. 514-519. DOI: 10.24412/2078-9661-2025-5-1-29. EDN: DMRRWK. (In Russ)
3. Kremer, K.I., Mamistova, E.A., Filonenko, N.V. (2023). Training of civil servants as a direction for developing their professional competencies // Modern Economy: Problems and Solutions. No. 9(165). 79-94. DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2023/9/79-94. (In Russ)
4. Zaitseva, T.V. (2024). Qualification and competence-based approaches in the state civil service: qualification as a basis, competence as a goal // Public administration. Electronic bulletin. No. 107. 206-222. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-107-2024-206-222. (In Russ)
5. Kozhevnikova, L.V. Starovoitova, I.E. (2024). Factors of modernization of the system of educational training of civil servants in Russia // Education and Law. No. 2. 365-369. DOI: 10.24412/2076-1503-2024-2-365-369. (In Russ)
6. Chepukhalina, M.A. (2022). Key competencies of the civil servant of the future (collective portrait of the civil servant of the new era) // Innovations and Investments. No. 1. 60-64. EDN: QNPZEE. (In Russ)
7. Bransford, J.D., Brown, A.L., & Cocking, R.R. (Eds.). (2000). How people learn: Brain, mind, experience, and school. National Academy Press. 385 p.
8. Skvortsova, L.I., Vorobyeva, I.N., Ivanov, I.A., Kazakova, O.A., Simonenko, E.N., Yuklyaevskaya, O.V. (2018). Results of the study of the features of professional development and training of state civil servants // Managing the transformation of the socio-economic space of territories: trends, problems, prospects. Materials of the scientific and practical conference. Vologda branch of RANEPa. 45-57. EDN: XNPIGL (In Russ)
9. Van Merriënboer, J.J.G., Kirschner, P.A., Frèrejean, J. (2024). Ten Steps to Complex Learning: a Systematic Approach to Four-Component Instructional Design (4th Edition). New York: Routledge. 465 p. <https://doi.org/10.4324/9781003322481>.
10. Costa, J.M., Miranda, G.L., Melo, M. (2021). Four-component instructional design (4C/ID) model: a meta-analysis on use and effect // Learning Environments Research. Vol. 25. 445-463. DOI: 10.1007/s10984-021-09373-y.

11. Janssen-Noordman, A.M.B., Van Merriënboer J.J.G., Van der Vleuten C.P.M., Scherpbier, A.J.J.A. (2006). Design of integrated practice for learning professional competencies // *Medical Teacher*. No 28(5). P. 447-452.
12. Frerejean, J., Van Merriënboer J.J.G., Kirschner, P.A., Roex, A., Aertgeerts, B., Marcellis, M. Designing instruction for complex learning: 4C/ID in higher education // *European Journal of Education*. 2019. No 54(4). P. 513-524.
13. Van Merriënboer, J. J. G., Clark, R. E., & de Croock, M. B. M. (2002). Blueprints for complex learning: The 4C/ID-model. *Educational Technology Research and Development*, 50(2). 39-61.
14. Kester, L., Kirschner, P., & van Merriënboer, J. (2004). Information presentation and troubleshooting in electrical circuits. *International Journal of Science Education*, 26(6), 239-256. <https://doi.org/10.1080/69032000072809>.
15. Van Merriënboer, J.J.G., & Kester L. (2005). The four-component instructional design model: Multimedia principles in environments for complex learning. In R. E. Mayer (Ed.). *The Cambridge handbook of multimedia learning* (pp. 71-93). Cambridge University Press.
16. Kucharuck, A., Goda, Y., Suzuki, K. (2023) Designing an online pd program with 4C/ID from scratch // *International journal of designs for learning*. Vol. 4, No 2. P. 72-86.
17. Lelyukh, A.B., Fedorova, E.N. (2023). Designing hybrid educational programs using the 4C/ID model // *Education and quality of life*. Education and quality of life. No. 3. 13-21. (In Russ)
18. Drugova, E.A., Vaniev, A.I. (2023). Designing learning using the four-component model of instructional design (4C/ID) in higher education: a research review // *Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: Psychology and Pedagogy*. Vol 20. No. 4. 747-771. <http://doi.org/10.22363/2313-1683-2023-20-4747-771>. (In Russ)
19. Principalova, O.V. (2025). Integration of the 4C/ID model in teaching listening in the educational environment at the university // *Problems of modern pedagogical education*. No. 86-1. 329-331. (In Russ)
20. Aldoshin, M.O. (2023). Professional development of personnel of state and municipal administration of the Moscow region through a competency-based approach // *Management of economic systems*. No. 3(43). 4-8. (In Russ)

Information about the author

Elena G. Litvak – Candidate of Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Information Technology

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 10.09.2025

Поступила после рецензирования 30.10.2025

Принята к публикации (Accepted) 09.12.2025