

УДК 331.55

Научная статья

DOI: 10.35330/1991-6639-2025-27-4-114-123

EDN: KQUMEL

Развитие профессионального потенциала государственных служащих в условиях преодоления внешних вызовов

М. Ю. Джамалудинова

Дагестанский государственный университет
367000, Россия, г. Махачкала, ул. Гаджиева, 43а

Аннотация. В статье исследуется проблема профессионального развития государственных служащих в условиях преодоления национальной экономикой внешних вызовов. На фоне перехода к цифровой экономике данная проблема сохраняет свою актуальность ввиду автоматизации рабочих мест в государственном секторе.

Цель исследования – выделить сущность ожиданий государства от современного служащего и причины подобных ожиданий.

Методы – индукции, статистического анализа, обработки и интерпретации данных, выявления закономерностей, а также дедукции.

Результаты. Определена траектория приоритетов дополнительного обучения служащих, которая в последнее время меняется или уточняется на ежегодной основе. Обобщены существующие научные подходы по теме исследования, которые привели к формированию наиболее оптимального подхода одновременно к профессионализации служащих и сохранению качества выполняемых ими функций в условиях преодоления национальной экономикой внешних вызовов. Выявлено, что перспективным является отраслевой принцип профессионализации служащего, позволяющий минимизировать риски в процессе повышения квалификации служащих. Разъясняется взаимосвязь отраслевой профессионализации государственных служащих с переходом национальной экономики к восстановительной фазе. В статье представлена характеристика отраслевого принципа профессионализации государственного служащего, в том числе в условиях внешних вызовов. Обозначены перспективы реализации данного принципа для федеральных платформ государственной службы. Предлагаемое решение подлежит адаптации в учреждениях всех уровней власти.

Ключевые слова: эффективность труда, занятость, государственный служащий, профессиональное развитие, отраслевой принцип, государственный сектор

Поступила 16.06.2025, одобрена после рецензирования 20.07.2025, принята к публикации 24.07.2025

Для цитирования. Джамалудинова М. Ю. Развитие профессионального потенциала государственных служащих в условиях преодоления внешних вызовов // Известия Кабардино-Балкарского научного центра РАН. 2025. Т. 27. № 4. С. 114–123. DOI: 10.35330/1991-6639-2025-27-4-114-123

Original article

Development of professional potential of civil servants under the terms of overcoming external challenges

M.Yu. Dzhamaludinova

Dagestan State University
367000, Russia, Makhachkala, 43a Gadzhiev street

Abstract. The article discusses the issue of the professional development of civil servants in relation to overcoming external challenges faced by the national economy. In light of the transition to a digital economy, this issue remains relevant due to automation of jobs in the public sector.

Aim. Is to determine the core principles of the state's requirements for a modern employee and the rationale behind these expectations.

Methods – induction, statistical analysis, data processing and interpretation, identification of patterns, as well as deduction.

Results. The trajectory of priorities for additional employee training has been determined, which has recently been changing or being clarified on an annual basis. The existing scientific approaches on the research topic are summarized, which led to the formation of the most optimal approach to the professionalization of employees and the preservation of the quality of their functions under overcoming external challenges by the national economy. It has been revealed that the principle of professionalization for employees in the industry is promising, as it allows for the minimization of risks in the process of their professional development. The interrelation between the sectoral professionalization of civil servants and the transition of the national economy to a recovery phase is discussed. The paper argues the sectoral approach to improving civil servants' professional skills, as well as in the framework of external challenges. The potential for implementing this principle in federal public service platforms is outlined. The proposed solution can be adapted in institutions at every stage of government.

Keywords: labor efficiency, employment, civil servant, professional development, industry principle, public sector

Submitted 16.06.2025,

approved after reviewing 20.07.2025,

accepted for publication 24.07.2025

For citation. Jamaludinova M.Yu. Development of professional potential of civil servants under the terms of overcoming external challenges. *News of the Kabardino-Balkarian Scientific Center of RAS.* 2025. Vol. 27. No. 4. Pp. 114–123. DOI: 10.35330/1991-6639-2025-27-4-114-123

ВВЕДЕНИЕ

В условиях преодоления национальной экономикой внешних вызовов и перехода к восстановительной фазе остается нерешенной научная проблема в сфере сохранения эффективности труда госслужащих. В научном сообществе прослеживается единое мнение о том, что стабилизация рынка труда в государственном секторе может быть достигнута исключительно путем повышения партисипативности служащих.

Фундамент сохранения партисипативности лежит в русле служения государству и обществу. Беспрецедентность внешних вызовов в национальной экономике начиная с 2022 года способствует целесообразности разработки новых подходов кадровой политики в государственном секторе. На фоне модернизации государственной системы путем внедрения технологий стабилизация занятости государственных служащих в условиях внешних вызовов неизбежно обретает уникальные характеристики. С одной стороны, автоматизация рабочих мест в государственном секторе, согласно заявлению министра цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации М. И. Шадая, создаст условия, способные заменить половину государственных служащих [1]. С другой стороны, внешние вызовы и процесс их преодоления в национальной экономике, наоборот, вынуждают формировать кадровую политику таким образом, чтобы служащие не только остались на рабочих местах, но и отличались высокой партисипативностью. Соответственно, технологии могут стать вспомогательными инструментами для сотрудников государственного сектора.

Цель исследования заключается в выявлении наиболее оптимального подхода к развитию профессионального потенциала госслужащих в условиях преодоления внешних вызовов. Задачи исследования предусматривают изучение имеющейся научной и статистической базы, направленной на решение обозначенной проблемы; выявление предпосылок к профессионализации госслужащих в условиях неопределенности национальной экономики.

При изучении путей оптимизации профессионального развития служащих использовались методы индукции, статистического анализа, обработки и интерпретации данных, выявления закономерностей, а также дедукции.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В настоящее время прослеживается ряд сложностей при сохранении персонала в государственном секторе и увеличении степени партисипативности служащих в целях интенсификации восстановительной фазы в экономике. Основная проблема состоит в профессионализации и специализации государственных служащих с учетом новой нагрузки и объема знаний в сфере технологий при решении социально-экономических задач. Тенденции времени требуют от государственных служащих не столько повышения квалификации на регулярной основе и подтверждения компетентности в период аттестации, но, скорее, способности адаптироваться в новой системе знаний.

Современный государственный служащий вынужден демонстрировать эффективность своего труда за счет умения применять информационные и иные технологии на своем рабочем месте. Усложняющиеся условия социально-экономического развития, в том числе на региональном уровне, предполагают значительную осведомленность государственного служащего в предмете своей профессиональной деятельности. Это значит, что интенсификация изменений в отраслях экономики подразумевает обновление информационного поля, на котором государственному служащему необходимо свободно ориентироваться. Другая ключевая проблема связана с техническим аспектом деятельности государственного служащего, что не всегда соотносится с понятием условий труда на рабочем месте. На современном этапе техническая сторона подразумевает новые устройства, оборудование, подходы к узконаправленным технологиям или их применению при решении нестандартных задач. Изначально техническая составляющая на современном этапе предполагает формирование мышления государственного служащего в соответствии с иными поведенческими реакциями. Если ранее идеальный образ государственного служащего формировался на основе его способности продолжительное время выполнять однородные действия, то в настоящее время такой сотрудник постепенно становится специалистом, который в состоянии функционировать в условиях многозадачности и при этом оставаться вовлеченным в решение однородных задач с учетом эволюции компетентности.

Третья проблема связана со спецификой внешних вызовов, предполагающей необходимость обладания знаниями, навыками и умениями не столько в кризисной ситуации, но и в большей степени в период повышенной неопределенности. Эффективность труда государственного служащего рассматривается с экономического ракурса, так как понимание им экономической сущности внешних вызовов и партисипативность оказывают влияние на период восстановления финансовых показателей в соответствующих отраслях экономики. Компетентность государственного служащего на фоне беспрецедентности характера внешних вызовов должна строиться из системных компетенций.

Обучение государственных служащих на национальном уровне в 2020 году в рамках программ повышения квалификации осуществлено на общую сумму 160 млрд руб. В 2021 году бюджет увеличился и достиг отметки 235 млрд руб. Значительное увеличение бюджетных ассигнований во многом связано с переходом к цифровой экономике. Повышение квалификации затронуло работников государственных организаций всех уровней власти, а к образовательному процессу были привлечены многие образовательные площадки. В указанный период прослеживаются стратегические направления кадровой политики, сфокусированные на создании условий непрерывного образования. Обозначенное направление было реализовано путем приобщения компетентности госслужащих к цифровым технологиям. Несмотря на беспрецедентность внешних вызовов национальной экономики в 2022 году на обучение госслужащих

израсходовано 235 млрд руб. Идентичность размера ассигнований объясняется запланированным подходом, утвержденным в рамках направления профессионального развития служащих еще в 2021 году. Образовательный компонент в структуре партисипативного управления стал отличаться приоритетом в сфере инновационного развития национальной экономики. Для государства стала важной способность служащих решать актуальные социальные задачи нестандартными подходами. Как и ранее, инновационный образовательный компонент тесно связан с особенностями развития цифровой экономики [2].

В 2023 году объем ассигнований на профессиональное развитие государственных служащих составил 216 млрд руб., что объясняется достижением стратегических целей обучения сотрудников государственных организаций аспектам цифровой экономики. Помимо инновационного компонента, они осваивали направления в сфере клиентоцентричности. Ввиду того, что были внедрены многие цифровые решения в государственную систему, а процесс получения государственных услуг существенно упростился, возникла необходимость некоторой переориентации служащих в сторону цифровизации при взаимодействии с населением. В 2024 году объем ассигнований на образовательные цели в государственном секторе составил 211 млрд руб., так как основные мероприятия по подготовке служащих к цифровой экономике осуществлены были ранее. На фоне внешних событий образовательный компонент партисипативного управления в государственном секторе претерпел изменения ввиду того, что государственные служащие должны были повысить квалификацию в сфере информационной безопасности.

В 2025 году объем ассигнований соответствует сумме денежных средств, израсходованных на профессиональное развитие служащих в 2024 году, и составляет 211 млрд руб. [3]. Однако уже в 2026 году объем ассигнований существенно увеличится до 267 млрд руб. в соответствии с принятым решением руководства страны [4]. В обозримом будущем ожидается смена траектории профессионального развития государственных служащих на национальном уровне. На рисунке представлено распределение средств федерального бюджета на повышение компетентности государственных служащих до и после возникновения внешних вызовов в национальной экономике.

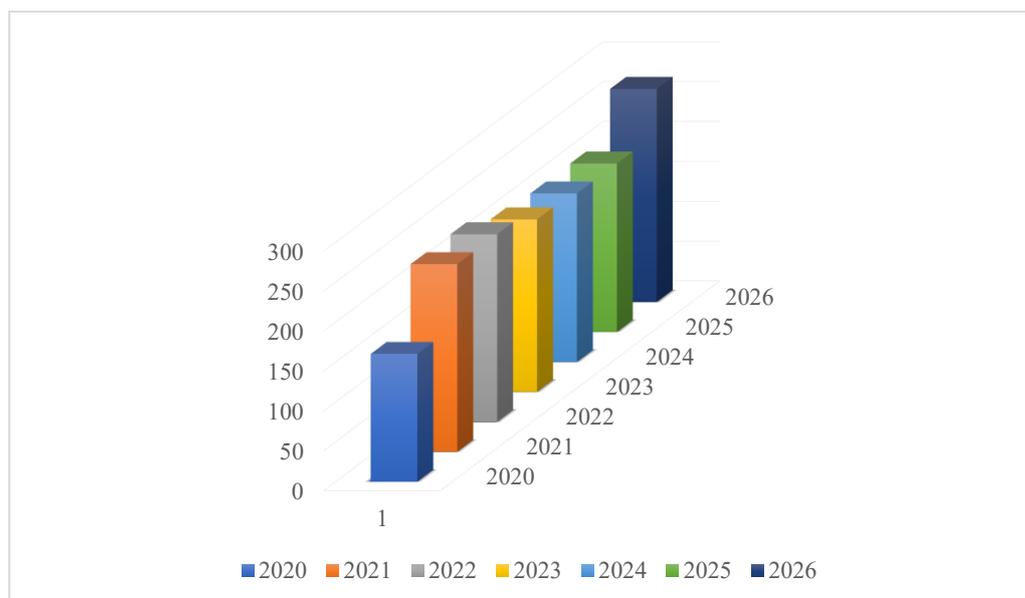


Рис. Распределение бюджетных ассигнований на профессиональное развитие государственных служащих в период с 2020 по 2026 год на основе рассматриваемых сводных данных

Fig. Distribution of budgetary allocations for professional development of civil servants over the period from 2020 to 2026 based on the consolidated data provided

Распределение ассигнований в 2020 году по сравнению с 2025-м увеличилось в 1,5 раза, что свидетельствует об изменении приоритетов государственного сектора в повышении квалификации служащих и усилении значимости цифровых решений. Внешние вызовы в национальной экономике оказали влияние на финансовую составляющую профессионального развития служащих путем некоторого снижения объема расходов. При этом влияние прослеживается в содержательной части образовательного компонента повышения компетентности работников государственных организаций. Если рассмотреть предметную сущность повышения квалификации в период с 2023 по 2025 год, то возможно отметить ключевую важность для государства повышенной компетенции у служащего в сфере информационной безопасности.

Комплексно ожидания государства от компетентности служащего и эффективности его труда с учетом бюджетных ассигнований возможно отметить следующим образом: большой объем знаний и специфики навыков, необходимых при внедрении элементов цифровой экономики; знания и навыки, которые позволяют автоматизировать процесс оказания государственных услуг; важность знаний служащих в сфере информационной безопасности для развития национальной экономики и стабилизации восстановительной фазы. Ожидания государства свидетельствуют о том, что служащий должен соответствовать задачам национального уровня. Однако среди государственных структур может возникнуть сложность достижения поставленной задачи профессионального развития служащих, которая связана с мотивационным компонентом. Необходимо учитывать, что партисипативное управление в государственном секторе должно объединять приоритеты государства и потребности государственного служащего. Зачастую потребности служащего состоят в самореализации на основе способностей и личных стремлений.

Общий анализ научного реагирования на приоритеты и потребности национальной экономики от компетентности служащих позволяет констатировать отсутствие комплексных исследований в сфере профессионального развития служащих в условиях внешних вызовов. Какие-либо решения в данном направлении можно ожидать в обозримом будущем, на что указывают исследования в сфере занятости в государственном секторе и управления кадровой политикой с учетом пандемии [5]. Однако заслуживают внимания существующие исследования, направленные на систематизацию и обеспечение универсальности развития профессионального потенциала работников государственного сектора с учетом потребностей каждого государственного служащего. Исследователь Р. М. Карданов отметил, что влияние на профессиональное развитие служащих оказывает индивидуальный фактор. Уровень образования определяет дальнейшую способность служащего к повышению компетентности, а значит, каждый последующий этап обучения служащего должен стать источником мотивации для последующего профессионального развития [6]. Повышение профессиональной компетентности служащих с учетом внедрения цифровой экономики возможно при использовании инновационных кадровых технологий. Авторы Л. В. Зинич и Н. А. Кузнецова акцентируют внимание на способах подачи обучающей информации и ее освоении как подходах к эффективности профессионального развития государственных служащих [7].

Коллектив других авторов в лице И. В. Потаниной и О. С. Безбабновой на примере Воронежской области рассматривают целесообразность внедрения института наставничества при реализации образовательных мероприятий, связанных с цифровой экономикой. Вторым аспектом, по утверждению авторов, выступает реализация индивидуального плана каждого сотрудника государственной организации [8]. В научной работе О. В. Титовой внимание акцентировано на формировании социальных условий для государственных слу-

жащих, в рамках которых эффективность их труда и образовательная составляющая наиболее продуктивны. Одним из социальных условий выступает создание учебных программ в соответствии с интересами государственных служащих. Применительно к внешним вызовам в национальной экономике научная мысль О. В. Титовой может рассматриваться не в контексте личных интересов служащих, а с учетом профессиональной деятельности и вопросов общественного значения, с которыми служащий взаимодействует и в сущность которых он погружается в период повышения квалификации [9]. При обеспечении профессионального развития государственных служащих необходимо минимизировать риски, возникающие в процессе внедрения мер по инициативе государства. Данные риски относятся к соотношению запланированного числа служащих и числа сотрудников государственных организаций, подлежащих повышению квалификации. Также к рискам относятся результативность программы профессионального развития и перспективы дальнейшего обучения иных служащих по идентичному тематическому направлению [10]. Профессиональное развитие служащих в период вызовов рационально осуществить при помощи построенной модели реализации кадровых мероприятий. Такие модели позволяют учесть персональный карьерный путь и одновременно совершенствовать процесс управления трудовыми ресурсами [11]. Модель кадровых мероприятий строится на основе личных компетенций государственных служащих. Обозначенный подход позволяет своевременно выявить уровень развития необходимой компетенции, а следовательно, степень совпадения государственных приоритетов и личных потребностей служащего как звена государственной системы [12]. Исследователи О. Я. Емельянова, И. В. Шершень и М. А. Кравец отмечают важность поддержки потребностей государственных служащих как на этапе адаптации на рабочем месте, так и в процессе становления. В целях достижения максимальной эффективности труда авторы рекомендуют кадровым службам использовать оценочный инструментарий, который формируется не на основе общепринятых подходов, а благодаря взаимодействию со служащими и разработке собственных диагностических критериев [13].

Некоторые аспекты оценки в структуре кадровой политики государственного сектора предложены А. А. Аверьяновым, определившим этапы оценки профессиональной эффективности служащих. Каждый этап преследует уникальную цель, которая позволяет развить навыки, отвечающие государственным задачам на данный момент и раскрывающие уникальный потенциал служащего [14]. В контексте перехода к цифровой экономике некоторые авторы предлагают моделирование профессионального развития служащих на основе совершенствования цифровых компетенций. Модель может состоять из отдельных проектов, содержащих инструментарий и мероприятия соответствующего уровня цифровой компетентности служащих. В свою очередь Т. В. Зайцева исходит из оценки возможности объединения квалификационного и компетентностного подходов в процессе обеспечения профессионального развития работников государственных организаций. Предметная сущность объединения состоит в том, что оцениваются и развиваются в контексте государственных задач действительные ресурсы и возможности служащего [15]. Однако понятие компетентности и квалификации различаются между собой, что позволяет оказать поддержку служащему узконаправленно. Если недостаточно образовательного потенциала, то организация-работодатель создает условия для переподготовки. В случае необходимости совершенствования отдельной компетенции служащий направляется на курсы повышения квалификации. Профессиональный опыт также служит компонентом профессионального развития как в случае переподготовки, так и при повышении квалификации.

Комплексно в научной среде прослеживается ориентация на построение моделей профессионального развития государственных служащих. Ценностью моделирования выступает возможность поэтапного совершенствования работников государственных организаций, в том числе путем наставничества. В узком смысле моделирование может учитывать индивидуальные потребности государственных служащих, которые базируются на необходимости погружения в профессиональную область решения социально-экономических вопросов общественной значимости. Вероятность рисков при реализации образовательных компонентов профессионального развития способствует трансформации оценки результативности труда служащих в инструмент раскрытия их потенциала. Цифровые компетенции могут быть развиты на основе критериев, которые кадровые службы разрабатывают самостоятельно с учетом способностей и потребностей работников в индивидуальном порядке.

Соответственно, наиболее перспективным для управления кадровой политикой в государственном секторе является отраслевой принцип профессионализации работников. Обозначенный принцип изначально реализуется путем системных и целевых образовательных мероприятий и инициатив. К примеру, если государственный служащий специализируется на вопросах в сфере сельского хозяйства, то его профессионализация может осуществляться на основе текущего уровня компетентности, необходимых отраслевых знаний и актуальных возможностей государства. Работник принимает участие не во всех предлагаемых образовательных мероприятиях по инициативе государства, а лишь в тематических, которые позволяют повысить компетенцию в сельском хозяйстве или другой отрасли.

Образуется тесная взаимосвязь между узконаправленным обучением служащих по отраслевому принципу и процессом перехода национальной экономики к восстановительной фазе. Реализация отраслевого принципа позволяет служащему в процессе повышения квалификации освоить отдельные компоненты развития сельского хозяйства, промышленности или иного направления с учетом аспектов цифровой экономики, затрагивающих предметную область. Отраслевой принцип позволит кадровой службе обучить служащего оказанию государственных услуг, в том числе в контексте решения сложных специализированных вопросов. Рассматриваемый принцип профессионализации служащего полезен при освоении инструментария информационной безопасности, непосредственно относящегося к профессиональной сфере.

Внедрение отраслевого принципа профессионализации государственных служащих оптимально благодаря модели, состоящей из отдельных этапов погружения работников в предметную область. К примеру, эффективное освоение цифровых подходов при решении задач в сфере сельского хозяйства позволит государственному служащему перейти к усложненному этапу освоения специализированных знаний. Отраслевой принцип не подразумевает изменений при перераспределении бюджетных средств, но может способствовать достижению оптимальной продуктивности и соответствия компетентности служащего ожиданиям государства. Внедрение инновационных технологий или наставничества выступает инструментарием реализации отраслевого принципа, который не ограничивается существующими подходами к раскрытию потенциала служащих.

Одним из преимуществ отраслевого принципа является способность к минимизации рисков при внедрении образовательных мероприятий на национальном уровне, так как в процессе повышения квалификации принимает участие служащий. Формируется также возможность достижения продуктивности государственных служащих на фоне преодоления национальной экономикой внешних вызовов. Государство создает условия, при которых служащие, реализуя свои потребности в саморазвитии, прилагают качественные усилия для стабилизации восстановительной фазы в процессе дальнейшего перехода к цифровой экономике.

ВЫВОДЫ

Реализация отраслевого принципа может фиксироваться на платформах Федерального резерва управленческих кадров и Реестра государственных гражданских служащих, так как профессионализация среди достижений служащего становится очевидной. Профессионализация работников государственных организаций целесообразна по отраслевому принципу с учетом особенностей цифровой экономики. Предлагаемый подход учитывает специфику развития национальной экономики в условиях внешних вызовов и подлежит применению в государственных организациях всех уровней власти. Профессионализация с учетом внешних вызовов и их влияния на развитие отдельного направления экономики способствует не только развитию профессионального потенциала государственного служащего, но и формированию в структуре его личности уникальной отраслевой компетентности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Власти заявили, что ИИ может заменить половину чиновников / Газета.RU URL: <https://www.gazeta.ru/tech/news/2025/04/17/25579436.shtml?ysclid=mae5pphgpd567084625> (дата обращения: 15.06.2025).
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 07.03.2024 № 547-р / Официальное опубликование правовых актов. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202403090007> (дата обращения: 15.06.2025).
3. Распределение бюджетных ассигнований федерального бюджета на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов, предусмотренных на профессиональное развитие федеральных государственных гражданских служащих / Правительство России. URL: <http://government.ru/docs/all/146651/> (дата обращения: 15.06.2025)/
4. Распределение бюджетных ассигнований федерального бюджета на 2020 год и на плановый период 2021 и 2022 годов, предусмотренных на профессиональное развитие федеральных государственных гражданских служащих / Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/564134518> (дата обращения: 15.06.2025).
5. *Попова Е. А., Медякова Е. М., Морозова А. И.* Профессиональное развитие государственных и муниципальных служащих в условиях пандемии: проблемы и перспективы // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 4. С. 43–47. DOI: 10.22394/2079-1690-2021-1-4-43-47
6. *Карданов Р.М.* Факторы управления профессиональным развитием государственных служащих // Вестник экспертного совета. 2021. № 2(25). С. 27–31.
7. *Зинич Л. В., Кузнецова Н. А.* Управление развитием профессиональных качеств государственных служащих // Креативная экономика. 2021. № 12. С. 4643–4653. DOI: 10.18334/ce.15.12.113958
8. *Потанина И. В., Безбабнова О. С.* Основные направления совершенствования профессионального развития государственных служащих в правительстве Воронежской области // Регион: системы, экономика, управление. 2023. № 4(63). С. 159–164. DOI: 10.22394/1997-4469-2023-63-4-159-164
9. *Титова О. В.* развитие социальных условий профессионального развития государственных служащих (на примере межрайонной ИФНС России № 9. г. Кашира) // Вестник МФЮА. 2022. № 2. С. 154–163.
10. *Зеленцова С. Ю., Хадасевич Н. Р.* Обеспечение системности в подготовке и профессиональном развитии государственных гражданских служащих в субъектах РФ // Регион: системы, экономика, управление. 2022. № 1(56). С. 54–58.

11. Бушуева И. П., Доронина И. В., Федотова Е. А. Разработка и применение модели личностных компетенций в оценке государственных гражданских служащих // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. № 3. С. 46–42.
12. Оборин М. С. Формирование цифровых компетенций управления государственных служащих в условиях нового экономического формата // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2021. № 2. С. 69–81. DOI:10/18413/2408-9346-2021-7-2-0-7
13. Емельянова О. Я., Шершень И. В., Кравец М. А. Организационное обеспечение профессиональной адаптации государственных гражданских служащих // Регион: системы, экономика, управление. 2021. № 4(55). С. 80–86. DOI: 0.22394/1997-4469-2021-55-4-80-86
14. Аверьянов А. А. Оценка профессиональной эффективности государственного служащего // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 1-1(76). С. 154–156. DOI: 10.24412/2500-1000-2023-1-1-154-156
15. 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

REFERENCES

1. The authorities have stated that AI can replace half of the officials. Gazeta.RU. URL: <https://www.gazeta.ru/tech/news/2025/04/17/25579436.shtml?ysclid=mae5pphgpd567084625> (accessed: 06.15.2025). (In Russian)
2. Decree of the Government of the Russian Federation dated 03/07/2024 No. 547-r. Official publication of legal acts. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202403090007> (accessed: 06.15.2025). (In Russian)
3. Distribution of budget allocations of the federal budget for 2023 and for the planning period of 2024 and 2025, provided for the professional development of federal government civil servants. The Government of Russia. URL: <http://government.ru/docs/all/146651/> (accessed: 06.15.2025). (In Russian)
4. Distribution of budget allocations of the federal budget for 2020 and for the planning period of 2021 and 2022, provided for the professional development of federal government civil servants. Electronic Fund of Legal and Regulatory Documents. URL: <https://docs.cntd.ru/document/564134518> (accessed: 06.15.2025). (In Russian)
5. Popova E.A., Medyakova E.M., Morozova A.I. Professional development of state and municipal employees in a pandemic: problems and prospects. *State and municipal Administration. Scientific notes*. 2021. No. 4. Pp. 43–47. DOI: 10.22394/2079-1690-2021-1-4-43-47 (In Russian)
6. Kardanov R.M. Factors of management of professional development of civil servants. *Bulletin of the Expert Council*. 2021. No. 2(25). Pp. 27–31. (In Russian)
7. Zinich L.V., Kuznetsova N.A. Management of the development of professional qualities of civil servants. *Creative economy*. 2021. No. 12. Pp. 4643–4653. DOI: 10.18334/ce.15.12.113958 (In Russian)
8. Potanina I.V., Bezbabnova O.S. The main directions of improving the professional development of civil servants in the Government of the Voronezh Region. *Region: systems, economics, management*. 2023. No. 4(63). Pp. 159–164. DOI: 10.22394/1997-4469-2023-63-4-159-164. (In Russian)
9. Titova O.V. The development of social conditions for the professional development of civil servants (on the example of the interdistrict Federal Tax Service of Russia No. 9. Kashira). *Bulletin of MFUA*. 2022. № 2. Pp. 154–163. (In Russian)

10. Zelentsova S.Yu., Khadasevich N.R. Ensuring consistency in the training and professional development of government civil servants in the constituent entities of the Russian Federation. *Region: systems, economics, management*. 2022. No. 1(56). Pp. 54–58. (In Russian)
11. Bushueva I.P., Doronina I.V., Fedotova E.A. Development and application of a model of personal competencies in the assessment of civil servants. *Personnel management and intellectual resources in Russia*. 2022. No. 3. Pp. 46–42. (In Russian)
12. Oborin M.S. Formation of digital management competencies of civil servants in the context of a new economic format. Scientific result. *Business and service technologies*. 2021. No. 2. Pp. 69–81. DOI:10/18413/2408-9346-2021-7-2-0-7 (In Russian)
13. Yemelyanova O.Ya., Shershen I.V., Kravets M.A. Organizational support for professional adaptation of government civil servants. *Region: systems, economics, management*. 2021. No. 4(55). Pp. 80–86. DOI: 0.22394/1997-4469-2021-55-4-80-86 (In Russian)
14. Averyanov A.A. Assessment of the professional effectiveness of a civil servant. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*. 2023. No. 1-1(76). Pp. 154–156. DOI: 10.24412/2500-1000-2023-1-1-154-156 (In Russian)
15. Zaitseva T.V. Qualification and competence-based approaches in the civil service: qualification as a basis, competence as a goal. *Public administration. Electronic bulletin*. 2024. No. 107. Pp. 206–222. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-107-2024-206-222. (In Russian)

Финансирование. Исследование проведено без спонсорской поддержки.

Funding. The study was performed without external funding.

Информация об авторе

Джамалудинова Мадинат Юнускадиевна, канд. экон. наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Дагестанский государственный университет;
367000, Россия, г. Махачкала, ул. Гаджиева 43а;
madina0880@mail.ru, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4582-454X>, SPIN-код: 3226-0138

Information about the author

Madinat Yu. Dzhamaludinova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Departments of State and Municipal Management, Dagestan State University;
367000, Russia, Makhachkala, 43a Gadzhiev street;
madina0880@mail.ru, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4582-454X>, SPIN-code: 3226-0138