

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

Научная статья

УДК 331.44

<https://doi.org/10.37493/2307-907X.2026.2.7>

ЦИФРОВЫЕ МОТИВАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЛУЖАЩЕГО

Мадинат Юнускадиевна Джамалудинова

Дагестанский государственный университет (д. 43а, ул. М. Гаджиева, Махачкала, 367000, Российская Федерация)
madina0880@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0006-4582-454X>

Аннотация. Введение. В период цифровизации государственной системы остается актуальным вопрос конкретизированных компетенций государственных служащих, достижение которых требует от кадровых служб государственных структур принятия мер одновременно по сохранению и развитию мотивационного компонента. **Цель.** Определение наиболее вероятных ожидаемых компетенций государственного служащего в условиях цифровизации и аккумуляция пригодных цифровых мотивационных инструментов. **Материалы и методы.** Методами выступили анализ, сравнение, конкретизация ожидаемых от госслужащих компетенций и моделирование пригодных цифровых мотивационных инструментов при достижении цифровой компетентности. Материалами исследования явились данные государственной статистики, а также теоретическая база, посвященная развитию кадровой политики государственного сектора в условиях цифровизации. **Результаты и обсуждение.** Анализ имеющихся данных цифровизации государственного сектора и национальной экономики показал, что на данный момент времени в профессиональном развитии государственных служащих необходимо совершенствовать цифровые навыки, направленные на системное выполнение функциональных обязанностей и решение социальных задач. В обозримом будущем от государственных служащих с высокой вероятностью потребуются навыки, связанные с использованием искусственного интеллекта, машинного обучения и обработкой больших данных. Выявленные результаты позволили сформировать подход к объединению установленных законом мотивационных инструментов с учетом цифровизации путем внедрения электронного портфолио государственного служащего как составляющей его цифрового профиля. **Заключение.** Результаты анализа имеющихся данных и предлагаемое решение путем внедрения электронного портфолио государственного служащего имеет теоретическое и практическое значение. Перспективностью для научного сообщества является целесообразность разработки математических расчетов оценки искусственным интеллектом электронного портфолио результативности действий служащего и соотнесение выявленной эффективности с поощрительными мерами. В практике государственного сектора предлагаемое решение может способствовать устойчивому развитию конкурентоспособности служащих на основе эффективного управления мотивационным компонентом в условиях цифровизации.

Ключевые слова: цифровизация, государственная служба, национальная экономика, государственный сектор, мотивационный инструмент

Для цитирования: Джамалудинова М. Ю. Цифровые мотивационные инструменты профессионального развития государственного служащего // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2026. № 2(113). С. 75–83. <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2026.2.7>

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 26.01.2026;

одобрена после рецензирования 27.02.2026;

принята к публикации 06.03.2026.

Research article

DIGITAL MOTIVATIONAL TOOLS FOR PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF A CIVIL SERVANT

Madinat Yu. Dzhamaludinova

Dagestan State University (43-a, M. Gadgieva str., Makhachkala, 367000, Russian Federation)
madina0880@mail.ru; <https://orcid.org/0009-0006-4582-454X>

Abstract. Introduction. During the period of digitalization of the state system, the issue of specific competencies of civil servants remains relevant, the achievement of which requires the personnel services of government agencies to simultaneously take measures to preserve and develop the motivational component. **Goal.** Identification of the most likely expected competencies of a civil servant in the context of digitalization and accumulation of suitable digital motivational tools. **Materials and methods.** The study uses the methods of analysis, comparison, specification of competencies expected from civil servants and modeling of suitable digital motivational tools for achieving digital competence. The research materials were government statistics data, as well as a theoretical framework devoted to the development of public sector personnel policy in the context of digitalization. **Results and discussion.** The analysis of the available data on the digitalization of the public sector and the national economy has shown that currently the professional development of civil servants needs to improve digital skills aimed at systematically fulfilling functional responsibilities and solving social problems. In the foreseeable future, government employees are likely to require skills related to the use of artificial intelligence, machine learning, and big data processing. The revealed results made it possible to form an approach to combining legally established motivational tools, taking into account digitalization, by introducing an electronic portfolio of a civil servant as a component of his digital profile. **Conclusion.** The results of the analysis of the available data and the proposed solution through the introduction of an electronic portfolio of a civil servant are of theo-

retical and practical importance. The prospect for the scientific community lies in the expediency of developing mathematical calculations for evaluating the effectiveness of an employee's actions by artificial intelligence in an electronic portfolio and correlating the identified effectiveness with incentive measures. In the practice of the public sector, the proposed solution can contribute to sustainable development of the competitiveness of employees based on effective management of the motivational component in the context of digitalization.

Keywords: digitalization, public service, national economy, public sector, motivational tool

For citation: Dzhamaaludinova MYu. Digital motivational tools for professional development of a civil servant. Newsletter of North-Caucasus Federal University. 2026;2(113):75-83. (In Russ.). <https://doi.org/10.37493/2307-907X.2026.2.7>

Conflict of interest: the author declares no conflict of interests.

The article was submitted 26.01.2026;

Approved after reviewing 27.02.2026;

Accepted for publication 06.03.2026.

Введение / Introduction. Проводимая в последние годы цифровизация государственной системы затрагивает принципы управления персоналом в государственном секторе. Становится очевидным, что в обозримом будущем изменятся принцип функционирования кадровой политики и ожидания от компетентности государственного служащего. Вместе с тем все изменения с учетом цифровизации должны учитывать мотивационный аспект, развитие и сохранение которого останется главной задачей кадровых служб государственных структур.

Ряд авторов отмечают, что цифровизация государственной системы способствует возникновению и актуализации цифровых компетенций [1]. Некоторые исследователи настаивают на неизбежной трансформации эмоционального интеллекта государственных служащих под влиянием цифровизации, что приближенно затрагивает проблему сохранения и актуализации мотивационного компонента [2]. Существует также точка зрения, что цифровизация затронет лишь образовательную составляющую профессионального развития государственных служащих, при этом принципы управления персоналом и стимулирования труда в государственных структурах останутся в неизменном виде [3]. Заслуживает внимания траектория исследований, охватывающая влияние на профессиональное развитие государственного служащего не только цифровизации, но и совокупности вызовов, в том числе периода борьбы с коронавирусной инфекцией, фактически ускорившего цифровизацию в государственном секторе [4].

Несмотря на активное развитие цифровых подходов в государственном секторе, многие представители научного сообщества едины во мнении, что компетентностный подход в кадровой политике является источником качественных преобразований и трансформаций государственной службы в процессе цифровизации [5]. Цифровизация влияет на скорость принятия государственных решений и их реализации, позволяет мобилизовать человеческие ресурсы и неизбежно корректирует социально-психологические параметры личностной структуры каждого государственного служащего [6]. Дополнительным преимуществом цифровизации для кадровой политики является возможность обеспечения разнообразия внедрения кадровых инициатив при стимулировании труда госслужащих и объединении усилий сотрудников государственных структур на региональном уровне [7, 8].

Научная проблема состоит в том, что в настоящее время пока отсутствует конкретизированное представление, в каком направлении будет развиваться профессиональная траектория государственного служащего в условиях цифровизации и какие мотивационные инструменты станут актуальными в будущем с учетом ожидаемой компетентности со стороны государственной системы. Соответственно, целью настоящего исследования является определение наиболее вероятных ожидаемых компетенций государственного служащего в условиях цифровизации и аккумуляция пригодных цифровых мотивационных инструментов.

Материалы и методы исследований / Materials and methods of research. Настоящее исследование проведено методами анализа, сравнения, конкретизации ожидаемых от госслужащих компетенций и моделирования пригодных цифровых мотивационных инструментов при достижении цифровой компетентности. В качестве материалов исследования выступают данные государственной статистики (ЕМИСС), относящиеся к результатам деятельности Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, а также теоретическая база развития кадровой политики государственного сектора в условиях цифровизации.

Результаты исследований и их обсуждение / Research results and their discussion. В целях определения будущего затрагиваемое профессиональное развитие государственных служащих в условиях цифровизации необходимо конкретизировать, в каких компетенциях служащего нуждается государственная система в настоящее время и какие станут актуальными в обозримом будущем. Ожидаемая компетентность позволит сформировать подход к решению кадровой проблемы, связанной с сохранением высокой мотивации служащих на фоне активного перехода к интернет-пространству.

На рис. 1 представлена общая ситуация по «цифровой зрелости» государственной системы на данный момент времени.

График создан на платформе ЕМИСС по итогам расчета показателя, утвержденного приказом Минцифры России от 29.11.2024 № 995 [9].

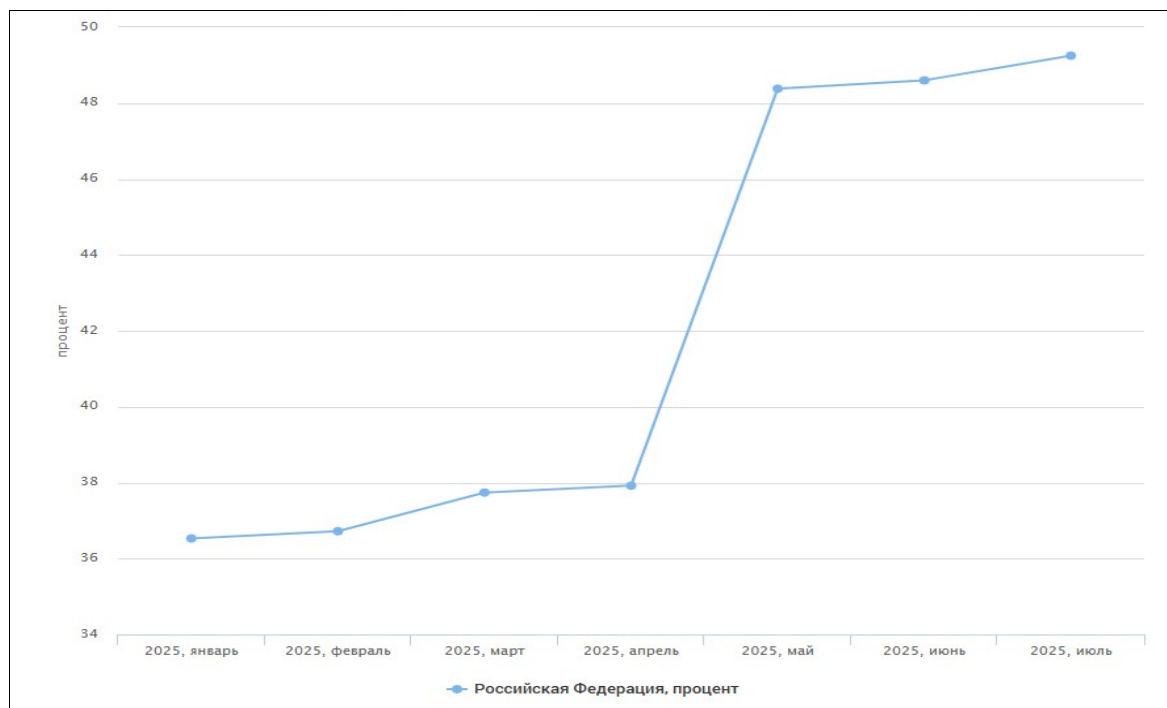


Рис. 1 Достижение «цифровой зрелости» государственного и муниципального управления /

Fig. 1 Achieving the digital maturity of public and municipal administration

*Источник: создано автором по [9] / Source: created by the author of [9]

Как показано на рис. 1, по состоянию на 2025 г. цифровизация государственной системыкратно ускоряется, что наглядно на изначальной позиции состояния модернизации и позиции, актуальной на июль 2025 г. Если в январе 2025 года более 36 % государственной системы переведено в цифровое пространство, то спустя полгода интенсивность достигла 49 %. Таким образом, следует ожидать, что к концу 2025 г. цифровизация государственной системы может достигнуть более 60 % и в прогнозируемом будущем государственный сектор в полном объеме перейдет в цифровое пространство к 2027 г.

Оценка интенсивности цифровизации указывает на отсутствие препятствующих факторов и подтвержденную востребованность цифровой платформы для решения задач общественной значимости. Необходимо также отметить, что наибольший рост внедрения цифровых решений в государственном секторе приходится на период апрель – май 2025 г. Это значит, что в течение одного месяца внедрено рекордное число ИТ-продуктов и технологий, означающее выраженную перспективность внедрения большого объема потенциальных цифровых решений в обозримом будущем.

Для кадровой политики государственного сектора тенденции в сфере цифровизации служат сигналом целесообразности ускоренного перехода к цифровым решениям. При этом относительного профессионального развития государственных служащих становится актуальным проведение таких кадровых мероприятий, которые способствуют развитию цифровых навыков и иных компетенций, пригодных для выполнения функциональных обязанностей в цифровом пространстве.

На рис. 2 представлена ситуация в сфере цифровизации государственного сектора и ключевых направлений национальной экономики. Данное графическое изображение позволит определить дополнительные профессиональные параметры, необходимые государственному служащему при выполнении функциональных обязанностей в цифровом пространстве.

График создан на платформе ЕМИСС по итогам расчета показателя достижения цифровой зрелости на основе данных относительно доли достижения целевого значения численности специалистов, применяющих ИТ-продукты, и доли достижения целевого значения роста в соответствии с приказом Минцифры России от 18.11.2020 № 600 [10]

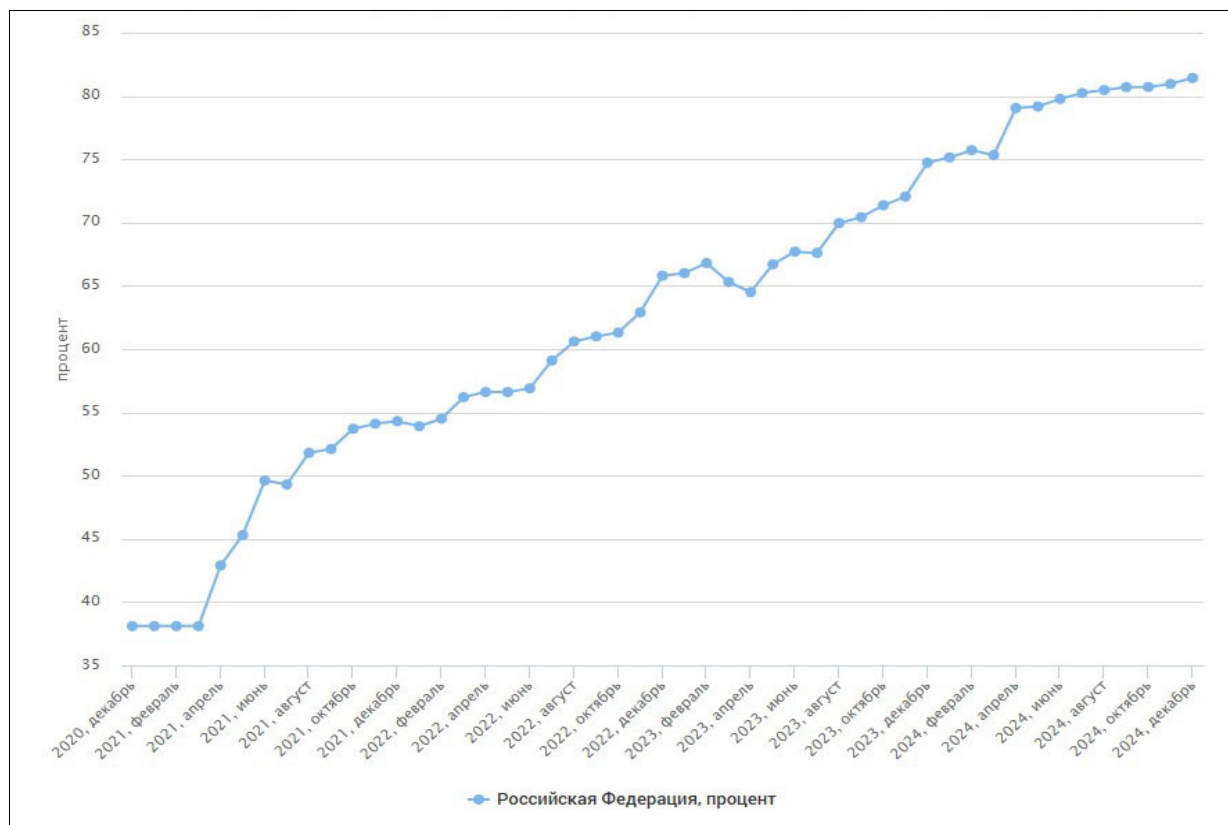


Рис. 2. Достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе государственного управления / Fig. 2. Achieving digital maturity in key sectors of the economy and social sphere, including public administration

*Источник: создано автором по [10] / Source: created by the author of [10]

В соответствии с рис. 2 можно констатировать, что востребованность цифровых навыков государственных служащих существенно возрастает в связи с интенсивностью цифровизации не только государственной системы, но и ключевых отраслей национальной экономики. Ввиду того что темп цифровизации с учетом национальной экономики возрастает с течением времени более интенсивно, чем темп цифровой модернизации исключительно в государственном секторе, целесообразно предположить, что в рамках профессионального развития государственного служащего необходимо предусмотреть знания, умения, навыки и профессиональный опыт отраслевого характера, затрагиваемых цифровое пространство.

Если ориентироваться на периоды имеющихся данных, а именно 2020–2024 гг., следует отметить опережающую цифровизацию отраслей национальной экономики. Уровень цифровизации национальной экономики в мае 2021 г. был идентичным уровню соответствующей модернизации в государственном секторе по состоянию на июль 2025 г. Темпы развития национальной экономики с учетом существующих вызовов демонстрируют нацеленность на функционирование экономики государства в цифровых платформах и системах. Для профессионального развития государственного служащего тенденции интенсификации национальной экономики означают усложнение содержательной части профессионализации, связанной с применением ИТ-инфраструктуры в своей работе.

На рис. 3 представлена ситуация реагирования государственного сектора и национальной экономики на внедрение искусственного интеллекта и машинного обучения, а также технологий обработки данных. Обозначенное графическое изображение позволит определить, в какой степени государственному служащему необходимо владеть узконаправленными ИТ-инструментами.

График создан на платформе ЕМИСС по итогам расчета показателя, утвержденного приказом Минцифры России от 20.03.2025 № 173 [11].

Из представленных данных на рис. 3 следует, что в настоящее время компетентность государственного служащего не критична в сфере искусственного интеллекта, машинного обучения и других направлений высоких технологий, при этом наличие знаний, навыков и умений в указанном направ-

лении является для госслужащего преимуществом, так как по состоянию на май 2025 г. треть государственного сектора и ключевых направлений национальной экономики используют ИТ-продукты и технологии в сфере искусственного интеллекта и машинного обучения. С учетом темпа роста автоматизации в рассматриваемом направлении потребность в цифровых навыках, связанных с обработкой данных, может сформироваться как наиболее выраженная в конце 2026 г.

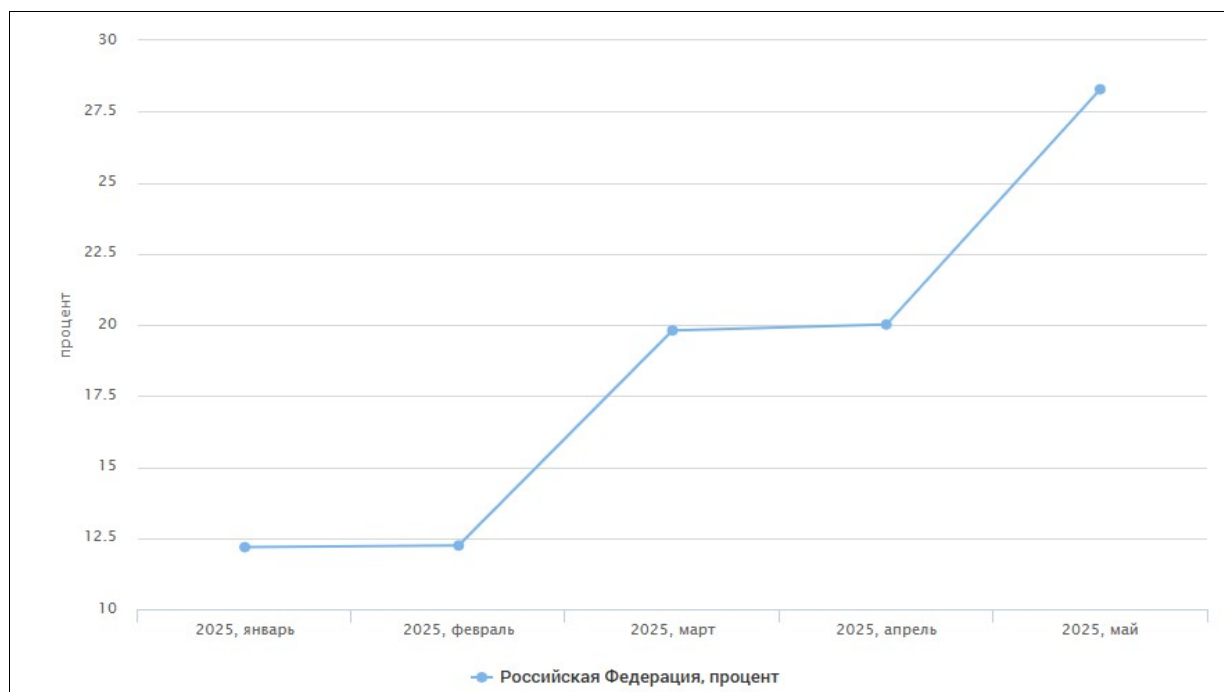


Рис. 3. Достижение «цифровой зрелости» государственного сектора и ключевых отраслей национальной экономики с учетом внедрения высоких технологий / Fig. 3 Achieving the digital maturity of the public sector and key sectors of the national economy, taking into account the introduction of high technologies
*Источник: создано автором по [11] / Source: created by the author of [11]

Таким образом, профессиональное развитие государственного служащего в 2025–2026 гг. должно осуществляться за счет обязательного освоения цифровых платформ и систем, позволяющих выполнять множество действий вне зависимости от целесообразности обработки больших данных. Однако начиная с 2026 г. профессионализация государственного служащего в обязательном порядке должна учитывать освоение им инструментов обработки больших данных, в том числе при решении социально-экономических вопросов в ключевых направлениях национальной экономики.

На рис. 4 указана доля государственных структур, которые используют цифровую инфраструктуру и облачные сервисы.

График создан на платформе ЕМИСС по итогам расчета показателя количества федеральных органов исполнительной власти, которые используют хотя бы один информационный ресурс или систему в соответствии с приказом Минцифры России от 09.07.2024 № 586 [12].

Как обозначено на рис. 4, в период 2022–2024 гг. прослеживается почти равномерная модернизация государственной системы при помощи ИТ-продуктов и технологий. Данная тенденция в целом совпадает с ситуацией достижения «цифровой зрелости», представленной на рис. 1. Отличительной особенностью выступает последовательная тактика внедрения ИТ-инструментов, в том числе отечественного производства. Базируясь на тенденции, представленной на рис. 4, можно предположить, что назначение ИТ-продуктов в настоящее время не всегда связано с обработкой больших данных. Это значит, что цифровизация государственной системы осуществляется по принципу закрепления информационного фундамента и развития устойчивой информационной среды. С высокой вероятностью государственные служащие используют ИТ-инструменты, единые для всей системы и утвержденные как стратегические составляющие оказания государственных услуг и решения социально-экономических вопросов.

Для профессионального развития государственных служащих это означает, что в настоящее время наиболее актуальны в государственном секторе системные цифровые навыки, а также осно-

ванные на знании принципы устройства и функционирования ИТ-продуктов и технологий компетенции. Совокупность представленных в графической форме тенденций позволяет сформировать наиболее перспективное и оптимальное решение в сфере профессионального развития государственного служащего с учетом цифровизации.

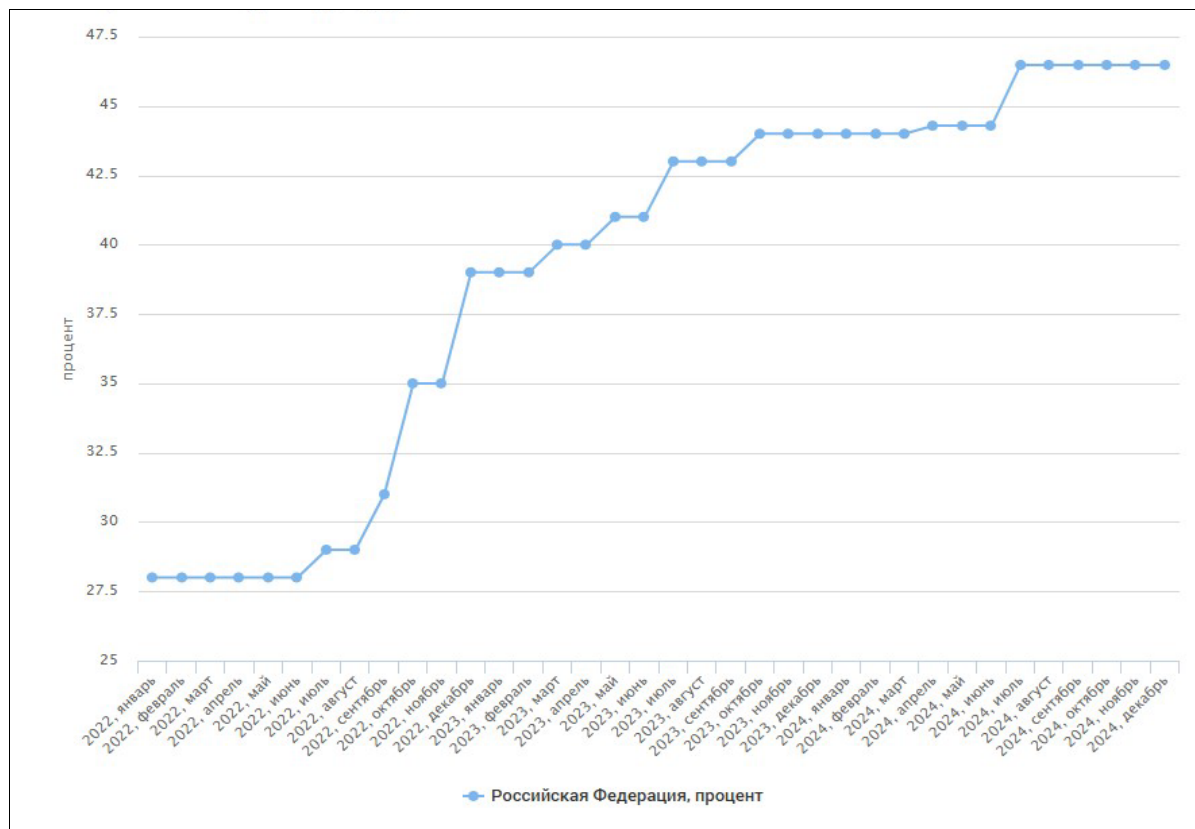


Рис. 4. Доля органов государственной власти, использующих государственные облачные сервисы и инфраструктуру / Fig. 4. The share of public authorities using public cloud services and infrastructure
*Источник: создано автором по [12] / Source: created by the author of [12]

Сущность решения состоит во внедрении цифровых мотивационных инструментов, так как развитие мотивации является ядром кадровой политики в госсекторе. Ввиду того что государственная служба представляет собой систему кадровых мероприятий и инициатив, направленных на профессиональное развитие государственного служащего, цифровые мотивационные инструменты также должны быть объединены и взаимосвязаны. Формой объединения цифровых мотивационных инструментов может стать электронное портфолио государственного служащего.

В настоящее время подобный инструмент не внедрен в государственную систему, однако его перспектива обсуждается в научном сообществе. К примеру, Т. Ю. Коненко отмечает, что информация о государственном служащем может аккумулироваться в его цифровом профиле. В качестве значимой информации предлагается включить данные анкеты и резюме служащего, факты его трудовой книжки, рекомендации, достижения и изменения в профессиональном развитии [13]. Исследователь А. В. Егупов указывает на вероятность внедрения цифрового профиля государственного служащего, так как идентичный инструмент начиная с 2023 г. активно внедряется для каждого гражданина. Таким образом, цифровой профиль может быть внедрен в государственном секторе как логичное продолжение автоматизации рабочего места служащего [14].

Цифровое портфолио государственного служащего является составным инструментом цифрового профиля и затрагивает лишь мотивационный компонент. Учитывая потребности государственного сектора в компетентности служащего в процессе цифровизации, предлагается разработать цифровое портфолио на три этапа.

В рамках первого этапа, затрагивающего обязательные действия государственного служащего на рабочем месте, предполагается оценка искусственным интеллектом достигнутых результатов в соответ-

ствии с федеральным отраслевым законодательством. Указанная оценка сопряжена с математическими расчетами количественных и качественных благоприятных изменений при участии государственного служащего, которые впоследствии должны коррелироваться с поощрительными мерами, гарантированными федеральным законодательством. Так как до 2026 г. необходимы цифровые навыки стратегического направления, то оценка действий госслужащего производится с учетом активности в цифровом пространстве. После 2026 г. оценка достигнутых результатов госслужащим может производиться с учетом не только активности в цифровом пространстве, но и интенсивности социально-экономических изменений при использовании служащим цифровых решений обработки больших данных.

В подтверждение целесообразности подхода в рамках первого этапа следует отметить точку зрения В. В. Романова о том, что использование ИТ-продуктов государственным служащим в ближайшем будущем неизбежно и соответствует инновационному реформированию государственной службы за счет технологий [15].

На втором этапе, относящимся к исполнению решений по территориальному принципу, оценка действий госслужащего может быть произведена искусственным интеллектом по итогам социально-экономических изменений в регионе или на территории муниципального образования. Основой оценки искусственным интеллектом должно стать региональное отраслевое законодательство, а соответствием поощрительных мер – гарантии и преференции, установленные для государственных служащих в региональных нормативно-правовых актах в сфере государственной службы. Соответственно, цифровые навыки являются главным предметом оценки действий госслужащего в интернет-пространстве при решении социально-экономических вопросов.

Третий этап, охватывающий соблюдение служащим рекомендаций, в большей степени относится к управлению поведенческим компонентом. Искусственный интеллект в данном случае оценивает надлежащее качество оказанных государственных услуг, а также следование инструкциям и правилам при решении нестандартных или сложных задач. Мотивационная часть в рамках третьего этапа предусматривает упорядочение поощрительных мер для госслужащих в виде соответствующих премий и надбавок. Идентично предыдущим двум этапам оценка искусственным интеллектом должна производиться с учетом степени интенсивности применения и совершенствования государственным служащим цифровых навыков, в том числе в сфере обработки больших данных.

Как отмечают Н. М. Сладкова и О. А. Воскресенская, необходима модернизация оценочного подхода к управлению талантами в государственном секторе [16]. Предложенный подход использования искусственного интеллекта на всех трех этапах может создать устойчивую конкурентоспособную систему в структуре государственной службы.

Заключение / Conclusion. Значимость исследования состоит в том, что при помощи анализа имеющихся данных выявлены и конкретизированы на данный момент и в обозримом будущем компетенции государственных служащих. Стало ясно, что цифровизация ключевых направлений национальной экономики осуществляется интенсивнее, чем в государственном секторе, что обязывает кадровые службы государственных структур корректировать профессиональное развитие работников с учетом обозначенной тенденции.

Для того чтобы объединить ожидаемые компетенции в сфере цифровизации и мотивационный аспект в кадровой политике государственного сектора, предложено внедрение электронного портфолио государственного служащего как составляющей его цифрового профиля. Уникальность электронного портфолио состоит в том, что искусственный интеллект оценивает результативность работы госслужащего в цифровом пространстве с учетом поощрительных мер, установленных федеральным и региональным законодательством в сфере госслужбы.

Полученные результаты и предложенные меры перспективны для дальнейшего развития государственного и муниципального направления как науки в части разработки математических расчетов результативности действий служащего искусственным интеллектом в электронном портфолио. Внедрение предлагаемого решения может способствовать сохранению устойчивости кадрового потенциала государственного сектора, отличающегося высокой мотивацией и конкурентоспособностью служащих.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Магаева Т. А., Ревина С. Н. Трансформация компетенций государственных служащих в условиях цифровизации государственного управления // Международный научно-исследовательский журнал. 2022. № 6-5(120). С. 162–169. <https://doi.org/10.23670/IRJ.2022.120.6.124>

2. Гельманова З. С., Бакаев Т. К. Эмоциональный интеллект и цифровая трансформация государственной службы: точки соприкосновения и стратегии развития // *Endless light in science*. 2025. № 31. С. 34–44.
3. Колодина А. А. Подготовка кадров для государственного управления в условиях цифровизации // *Научные записки молодых исследователей*. 2019. № 3. С. 40–46.
4. Овчаренко Р. К. Цифровизация государственной службы: результаты пилотажного социологического исследования // *Цифровизация публичного администрирования, экономики, политики и социальной сферы: проблемы и перспективы: сборник докладов научно-практической конференции с международным участием*. Ростов-на-Дону, 2021 / Южно-Российский институт управления (филиал) Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. Ростов-на-Дону, 2021. С. 11–18.
5. Саралинова Д. С., Байракова И. В., Айдаева С. А. Некоторые аспекты применения компетентностного подхода на государственной службе в условиях цифровизации // *Региональные проблемы преобразования экономики*. 2025. № 2. С. 103–111. <https://doi.org/10.26726/rppe2025v2saota>
6. Кармадонов О. А. Цифровые технологии и символическое измерение социальной консолидации // *Трансформация государственного и муниципального управления в парадигме цифровизации: материалы Международной научно-практической конференции (Иркутск, 30 марта 2020 г.)*. Иркутск, 2020. С. 162–165.
7. Сотникова С. И. Мотивационное HR-разнообразие в системе государственной службы: теоретические и прикладные аспекты // *Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сборник статей по итогам XVII национальной научно-практической конференции с международным участием: в 2 ч. Ч. II*. (Санкт-Петербург, 2022). СПб.: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. С. 263–268.
8. Овчаренко Р. К., Лунева И. А. Цифровизация региональной гражданской службы // *Теория и практика общественного развития*. 2021. № 11(165). С. 20–25. <https://doi.org/10.24158/tipor.2021.11.2>
9. Достижение «цифровой зрелости» государственного и муниципального управления // *Государственная статистика ЕМИСС*. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/62761> (дата обращения: 21.08.2025).
10. Достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления // *Государственная статистика ЕМИСС*. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/62117> (дата обращения: 21.08.2025).
11. Достижение «цифровой зрелости» государственного и муниципального управления, ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, предполагающей автоматизацию большей части транзакций в рамках единых отраслевых цифровых платформ и модели управления на основе данных с учетом ускоренного внедрения технологий обработки больших объемов данных, машинного обучения и искусственного интеллекта // *Государственная статистика ЕМИСС*. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/62966> (дата обращения: 21.08.2025).
12. Доля органов государственной власти, использующих государственные облачные сервисы и инфраструктуру // *Государственная статистика ЕМИСС*. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/62104> (дата обращения: 21.08.2025).
13. Кононенко Т. Ю. Цифровой профиль государственного служащего // *Эффективное управление: научный альманах памяти профессора М. И. Панова*, (Москва, 2022). М.: Изд-во «КДУ»; Изд-во «Добросвет», 2022. С. 62–68.
14. Егупов А. В. Инструменты цифровизации государственной гражданской службы в современной России // *Общество: политика, экономика, право*. 2023. № 6(119). С. 44–49. <https://doi.org/10.24158/per.2023.6.5>
15. Романов В. В. Цифровая модернизация государственной службы Российской Федерации // *Новые импульсы развития: вопросы научных исследований*. 2020. № 1-2. С. 181–188.
16. Сладкова Н. М., Воскресенская О. А. Стандартизация и цифровизация кадровых процессов в органах государственной власти с учетом принципа клиентоцентричности // *Государственная служба*. 2021. № 5(133). С. 80–91. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2021-23-5-80-91>

REFERENCES

1. Magaeva TA, Revina SN. Transformation of civil servants' competencies in the context of digitalization of public administration. *International Scientific Research Journal*. 2022;6-5(120):162-169. (In Russ.). <https://doi.org/10.23670/IRJ.2022.120.6.124>.
2. Gelmanova ZS, Bakaev TK. Emotional intelligence and the digital transformation of public service: points of contact and development strategies. *Endless light in science*. 2025;(31):34-44. (In Russ.).
3. Kolodina AA. Personnel training for public administration in the context of digitalization. *Scientific notes of young researchers*. 2019;(3):40-46. (In Russ.).
4. Ovcharenko RK. Digitalization of the civil service: results of a pilot sociological study. *Digitalization of public administration, economics, politics and the social sphere: problems and prospects: collection of reports of a scientific and practical conference with international participation (Rostov-on-Don, 2021)*. South Russian Institute of Management, a branch of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. Rostov-on-Don; 2021. P. 11-18. (In Russ.).
5. Saralinova DS, Bayrakova IV, Aidaeva SA. Some aspects of the application of the competence approach in public service in the context of digitalization. *Regional problems of economic transformation* 2025;(2):103-111. (In Russ.). <https://doi.org/10.26726/rppe2025v2saota>.

6. Karmadonov OA. Digital technologies and the symbolic dimension of social consolidation. Transformation of state and municipal management in the paradigm of digitalization. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Irkutsk, March 30, 2020). Irkutsk; 2020. P. 162-165. (In Russ.).
7. Sotnikova SI. Motivational HR diversity in the public service system: theoretical and applied aspects. Modern management: problems and prospects: collection of articles on the results of the XVII National scientific and practical conference with international participation. In 2 parts. Part II. (Saint Petersburg, 2022). St. Petersburg: Saint Petersburg State University of Economics; 2022. P. 263-268. (In Russ.).
8. Ovcharenko RK, Luneva IA. Digitalization of the regional civil service. Theory and practice of social development. 2021;11(165):20-25. (In Russ.). <https://doi.org/10.24158/tipor.2021.11.2>
9. Achieving the digital maturity of public and municipal administration. EMISS State statistics. Available from: <https://www.fedstat.ru/indicator/62761> [Accessed 21 August 2025]. (In Russ.).
10. Achieving the "digital maturity" of key sectors of the economy and social sphere, including healthcare and education, as well as public administration. State Statistics of the EMISS. Available from: <https://www.fedstat.ru/indicator/62117> [Accessed 21 August 2025]. (In Russ.).
11. Achieving the digital maturity of state and municipal government, key sectors of the economy and the social sphere, including healthcare and education, involving the automation of most transactions within the framework of unified industry digital platforms and a data-based management model, taking into account the accelerated introduction of technologies for processing large amounts of data, machine learning and artificial intelligence. EMISS State statistics. Available from: <https://www.fedstat.ru/indicator/62966> [Accessed 21 August 2025]. (In Russ.).
12. The share of public authorities using public cloud services and infrastructure. EMISS State Statistics. Available from: <https://www.fedstat.ru/indicator/62104> [Accessed 21 August 2025]. (In Russ.).
13. Kononenko TY. Digital profile of a civil servant. In: Effective management: scientific almanac in memory of Professor M.I. Panov, Moscow, 2022. Moscow: Publishing house KDU, Publishing House Dobrosvet; 2022. P. 62-68. (In Russ.).
14. Egupov AV. Tools of digitalization of the state civil service in modern Russia. Society: politics, economics, law. 2023;6(119):44-49. (In Russ.). <https://doi.org/10.24158/pep.2023.6.5>
15. Romanov VV. Digital modernization of the civil service of the Russian Federation. New impulses of development: issues of scientific research. 2020;(1-2):181-188. (In Russ.).
16. Sladkova NM, Voskresenskaya OA. Standardization and digitalization of personnel processes in public authorities, taking into account the principle of client-centricity. Public service. 2021;5(133):80-91. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2021-23-5-80-91>

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Мадинат Юнускадиевна Джамалудинова – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Дагестанский государственный университет. Researcher ID: OJV-4386-2025

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Madinat Yu. Dzhamaludinova – Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of State and Municipal Administration, Dagestan State University. Researcher ID: OJV-4386-2025