

ТРАЕКТОРИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ НА ФОНЕ ПРЕОДОЛЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКОЙ ВНЕШНИХ ВЫЗОВОВ

Мадинат Юнускадиевна Джамалудинова^а

DOI: 10.22394/2070-8378-2025-27-2-80-86

^а Дагестанский государственный университет

Аннотация: В статье анализируется роль кадровых служб в системе государственного сектора на основе изучения экономических инструментов обеспечения мотивационной составляющей в отношении сотрудников государственных организаций. Обзор научных исследований зарубежных ученых показал, что государственное управление затрагивается главным образом в связи с переориентацией Российской Федерации на региональные партнерские отношения. Было выявлено, что многие отечественные авторы не учитывают экономический контекст развития государственной системы в сложившихся условиях. Приведенные в статье результаты исследований российских ученых-теоретиков во многом отражают представления научного сообщества относительно способов оптимизации мотивационной составляющей в госсекторе. Одни из них ориентируются на текущие экономические, технологические тенденции развития государственной системы. Другие акцентируют внимание на премиальной части мотивационной составляющей государственного служащего. Направления реализации кадровой политики в условиях преодоления внешних вызовов свидетельствуют о том, что кадровые службы в обозримом будущем начнут ориентироваться на профессиональное становление узкоспециализированных госслужащих. Изменение системы оплаты труда с течением времени станет основным инструментом мотивационной составляющей, так как государственная система будет заинтересована в уникальной компетентности госслужащих, для которых в настоящее время уже предусмотрена необходимая материальная база.

Ключевые слова: государственный служащий, мотивационная составляющая, кадровая служба, государственная система, государственная организация, национальная экономика, экономический процесс

Дата поступления статьи в редакцию: 14 ноября 2024 года.

THE TRAJECTORY OF PERSONNEL POLICY IN THE PUBLIC SECTOR WHILE THE NATIONAL ECONOMY OVERCOMES EXTERNAL CHALLENGES

RESEARCH ARTICLE

Madina Yu. Jamaludinova^a

^a Dagestan State University

Abstract: The article analyzes the role of human resources departments in the public sector based on a study of economic instruments for ensuring motivation among employees of public organizations. A review of scientific research by foreign scholars has shown that public administration is mainly affected by the Russian Federation's reorientation toward regional partnerships. It was found that many domestic authors do not take into account the economic context of the development of the public system in the current conditions. The results of research by Russian theoretical scientists presented in the article largely reflect the scientific community's views on ways to optimize the motivational component in the public sector. Some of them focus on current economic and technological trends in the development of the state system. Others focus on the bonus part of the motivational component of civil servants. The directions for the implementation of personnel policy in the context of overcoming external challenges indicate that personnel services will begin to focus on the professional development of highly specialized civil servants in the foreseeable future. Over time, changes in the compensation system will become the main motivational tool, as the state system will be interested in the unique competencies of civil servants, for whom the necessary material resources are already in place.

Keywords: civil servant, motivational component, HR department, state system, state organization, national economy, economic process

Received: November 14, 2024.

Введение

Осуществление функций кадровой службы в госсекторе после возникновения внешних вызовов в отношении Российской Федерации, связанных с ключевыми событиями в 2022 году, актуализировало экономический контекст профессионального развития государственного служащего. Научные поиски последних лет преимущественно посвящены механизмам оптимизации деятельности государственного служащего на рабочем месте, актуальность которых не вызывает сомнений. Вместе с тем ориентация исключительно на технологический аспект функционирования кадровых служб в условиях преодоления национальной экономикой последствий от внешних вызовов создает предпосылки к тому, что внедрение каких-либо технологий и механизмов может оказаться на практике безрезультатным.

Экономический контекст управления профессиональным становлением госслужащего затрагивает все звенья вертикали власти и представляет важность для государства в том смысле, что стабилизация положения сотрудника государственной организации находится в непосредственной связи с оптимизацией соответствующей отрасли национальной экономики. В существующем научном поле прослеживается ситуация, при которой экономическому контексту по каким-либо причинам уделяется незначительное внимание, что формирует вывод о выраженной важности правовых механизмов, влияющих на экономический контекст стабилизации положения госслужащего на рабочем месте.

Сущность внедряемых правовых механизмов состоит в том, что все нормативные акты, в той или иной степени затрагивающие особенно мотивационную составляющую государственного служащего, разрабатываются, согласовываются, впоследствии внедряются на основе текущих ресурсов бюджета государства. Обстоятельство, при котором бюджет государства формируется на будущий год в соответствии с профильным законом, а плановый период разработки ключевых доходных и расходных статей государства варьируется в пределах от одного до трех лет, указывает на интенсификацию деятельности кадровых служб в госсекторе в связи с меняющимся объемом финансовых ресурсов.

Российская государственная система в исследованиях зарубежных авторов

Среди исследователей других стран применяемые Российской Федерацией методы преодоления последствий внешних вызовов представляют значительный интерес. К примеру, М. Джонсон и А.

Ковзик отмечают, что для Российской Федерации характерно развитие в условиях перманентных экономических кризисов, которые не всегда связаны со спецификой национальной экономики [Johnson, Kovzik, 2022, P. 553]. В течение продолжительного времени руководство государства сумело разработать собственную уникальную парадигму государственного управления.

Исследователи Т. Морган и др. еще в 2022 году предположили, что Российская Федерация отнесется к экономическим ограничительным мерам как к инструментам для преобразования внутренней политики государства и влияния на внешнее позиционирование [Morgan, Syropoulos, Yotov, 2023. P. 3–4]. Г. Эршбамер и др. на этапе активного внедрения внешних ограничительных мер предположили, что государственная система Российской Федерации переориентируется на региональную интеграцию [Thees, Erschbamer, 2022. P. 3]. Это значит, что в компетенцию ключевых госслужащих будет входить способность построения внутренней и внешней политики с отдельными региональными партнерами, в том числе с Китаем. Идентичной точки зрения придерживаются Ф. Саттаров и М. Алтаф [Sattarov, 2022; Altaf, 2022].

Развитие обозначенной мысли также прослеживается в научной работе Б.А. Икбал и соавт., которые дополнительно раскрывают сущность развития государственной системы Российской Федерации, направленной на интеграцию регионального партнерства в структуру экономических процессов [Vlados, Chatzinikolaou, Iqbal, 2022. P. 459]. Исследователи М. Киприани, Л.С. Голдберг и Г. Ла Спада акцентируют внимание на том, что внешние экономические ограничительные меры по отношению к Российской Федерации влияют не на государственную систему, а на бизнес-процессы российских юридических лиц [Cipriani, Goldberg, La Spada, 2023. P. 32]. Л. Карабарбунис фокусируется на снижении мировой доли труда со стороны Российской Федерации на протяжении длительного времени, однако эта тенденция в большей степени относится к факторам развития промышленности, нежели к государственной системе [Karabarbounis, 2024. P. 119].

Мотивация госслужащих и стабилизация кадровой политики в современной отечественной науке

На основе актуальной повестки дня, связанной с поддержкой профессионального становления государственного служащего в условиях преодоления национальной экономикой внешних вызовов, представляется возможным предположить, что государство изменило ряд стратегических тен-

Кадровые технологии

денций в структуре госслужбы. Такие тенденции неизбежно влияют на управленческие решения кадровых служб государственных организаций и положение госслужащего в структуре национальной экономики.

Рассматривая отечественное научное поле, посвященное проблемам управления профессиональным становлением госслужащего в последние годы, необходимо отметить некоторые наиболее выраженные результаты научного поиска. В частности, исследователь Я.А. Крючкова обобщила имеющиеся теоретические подходы к оценке эффективности государственных служащих в целом и сформулировала вывод о том, что предпосылкой для наблюдения за динамикой профессионального становления отдельного сотрудника должны стать конкретизированные критерии и показатели [Крючкова, 2022. С. 64]. Применительно к исследуемой мотивационной составляющей в контексте экономического развития государства современная кадровая политика может ориентироваться на такие критерии эффективности государственного служащего, как качественное и своевременное выполнение намеченных планов, а также соблюдение сроков оказания государственных услуг.

В научной работе А.В. Азархина и М.А. Савченко исследуются вопросы налоговых льгот для государственных служащих [Азархин, Савченко, 2023. С. 63]. Стимулирующим фактором, на котором акцентируют внимание авторы, выступает снижение налоговой нагрузки в связи со спецификой уровня заработной платы государственного служащего, что особенно актуально для сотрудников региональных государственных организаций.

Исследователь М.А. Чепухалина экономическую составляющую мотивации государственного служащего затрагивает в контексте цифровой трансформации [Чепухалина, 2022. С. 61]. Таким образом, алгоритмизация всех процессов, в том числе экономических, может позволить внедрить рациональное и прогнозируемое управление в системе государственной службы.

В научном труде Е.С. Полянской фактически развивается направление цифровой трансформации и актуализируется вопрос материального стимулирования труда государственного служащего [Полянская, 2022. С. 23]. В результате применения методов аналитики данному автору удалось выявить, что мотивационная составляющая находится в тесной связи с материальным стимулированием госслужащего. При этом непрогнозируемое материальное стимулирование снижает степень удовлетворенности госслужащего существующими условиями труда.

На фоне преодоления национальной экономикой последствий от внешних вызовов научные результаты Е.С. Полянской в наибольшей степени подлежат разъяснению вероятных и целесообразных подходов кадровых служб. К примеру, в условиях повышенной неопределенности премиальная часть должна быть в большей степени сопряжена с прогнозируемыми личными факторами государственного служащего, в том числе по выслуге лет. Кроме того, наибольший запрос от госслужащих фокусируется на ожидаемой стимулирующей части финансового характера. Это значит, что прогнозируемые доходы для государственного служащего являются ощутимым фактором стабилизации выполнения им профессиональных обязанностей на допустимом уровне.

В научной работе Е.В. Вашаломидзе вопрос о прогнозируемости премиальной части в качестве мотивационного механизма для государственного служащего раскрывается с точки зрения законодательных гарантий [Вашаломидзе, 2024. С. 65]. Автор указывает на существенные критерии, влияющие на мотивационную составляющую в структуре госслужбы и базирующиеся на таких характеристиках, как прозрачность и справедливость распределения дополнительных бюджетных средств среди госслужащих, а также создание стимулирующих условий при обеспечении большей производительности труда.

При этом автор также акцентирует внимание на рисках поддержки мотивационной составляющей в государственной системе, которые могут характеризовать особенности качества оценки эффективности государственного служащего по причине вероятного риска искажения конечных результатов. Кроме того, для госслужащего представляет важность соблюдение справедливости при распределении стимулирующей части, которая влияет на моральный климат в государственной организации.

На примере практики Правительства Москвы исследователи С.В. Анисимова и Н.В. Пилипчук раскрывают смысл реализации механизма сервисного государства, позволяющего объединить ожидаемые требования от госслужащего и удовлетворение общественного запроса [Анисимова, Пилипчук, 2023. С. 141]. Совокупность аспектов данного механизма подразумевает, что компетенция государственного служащего является ключевым основанием для финансовой части мотивационной составляющей в современных условиях.

Несмотря на отсутствие связи реализуемого механизма с общей тенденцией преодолеть

ния национальной экономикой последствий от внешних факторов, некоторые подходы могут соответствовать существующим условиям развития системы госслужбы. Под «некоторыми подходами» изначально подразумеваются необходимость переориентации квалификационной части социального портрета государственного служащего и формирование взаимосвязи компетентности сотрудника государственной организации с ресурсами экономического стимулирования.

В научной работе В.В. Сыроижко и С.С. Балашова мотивационной составляющей является престиж государственной службы, что не относится к финансовой части стимулирования государственного служащего как сотрудника организации [Сыроижко, Балашова, 2022. С. 107]. Применительно к проблеме обеспечения мотивационной составляющей госслужащего в условиях повышенной неопределенности кадровые службы могут ориентироваться на фактор престижа лишь при управлении выпускниками профильных вузов, не обладающими существенным опытом профессиональной активности. Причина состоит в том, что по мере накопления опыта стандартно появляются личные факторы, которые государственный служащий не может игнорировать. Соответственно, в условиях повышенной неопределенности наиболее оптимальным подходом кадровой службы выступает ориентация на материальные гарантии стабилизации положения госслужащего и его семьи по месту выполнения функциональных обязанностей.

Исследователи Е.А. Фадеева и Е.А. Максименкова на примере последствий пандемии выявили, что цифровизация, несмотря на изначальные расходы на техническое оснащение, в результате позволила кадровым службам сформировать комплекс финансовых ресурсов, которые при благоприятном дальнейшем стечении обстоятельств в национальной экономике должны были стать частью финансового стимулирования государственного служащего [Фадеева, Максименкова, 2022. С. 93]. Ввиду того что после пандемии перед Российской Федерацией возникли вызовы иного характера, как цифровизация инфраструктуры государственной службы, так и материальная часть, образуемая в результате экономии денежных средств, в совокупности были отнесены к инструментам стабилизации государственной системы в целом.

В труде Е.В. Лобковой и Э.Р. Худоноговой на примере Красноярскстата указывается, что уровень вознаграждения для государственного служащего выступает главенствующим факто-

ром мотивации и обеспечения результативной профессиональной активности [Лобкова, Худоногова, 2024. С. 42]. В условиях повышенной неопределенности уровень вознаграждения для национальной экономики является лишь инструментом ориентации на базовые гарантии защиты условий труда госслужащего. В ряде случаев, если государство переориентирует свободные денежные средства на иные, более приоритетные, цели, уровень вознаграждения не может рассматриваться как мотивационный компонент кадровыми службами.

Тем не менее стимулирующим фактором представляется возможным обеспечить при изменении подхода кадровой службы к соблюдению гарантий в отношении государственного служащего. Таким образом, мотивационной составляющей может стать не столько уровень вознаграждения, но в большей степени гарантия его выплаты и дополнения иными финансовыми составляющими по достижению понятных и прозрачных для госслужащего результатов профессиональной активности.

Исследователи Л.А. Жигун и А.А. Литвинюк утверждают об отсутствии проблемы недостаточной квалификации в российской государственной системе, если рассматривать причины снижения мотивационной составляющей на основе личных факторов сотрудников государственной организации [Жигун, Литвинюк, 2023. С. 50]. В некотором смысле справедливость их утверждений может подтверждаться практикой принятия определенных экономических решений, не согласуемых со спецификой поведенческой экономики. Положительным аспектом обозначенного утверждения выступает возможность влияния на материальную часть мотивационной составляющей госслужбы путем рационализации управленческих решений по существу, а не в зависимости от объема имеющихся денежных средств, предусмотренных на оплату труда каждому госслужащему.

В научной работе Е.А. Гончаровой и С.А. Власовой на примере практики в государственной системе Липецкой области обобщены результаты внедрения бизнес-моделей региональными кадровыми службами государственных организаций [Гончарова, Власова, 2022. С. 39]. В действительности применяемые бизнес-технологии направлены на оценку качества профессиональной активности сотрудников, тем не менее для современной специфики развития национальной экономики результаты исследования данных авторов потенциально полезны. В частности, им удалось выявить, что с течением времени госслу-

Кадровые технологии

жащий меньше готов к выполнению иных функциональных обязанностей, в том числе путем замещения.

Несмотря на то, что цель кадровых служб региона состояла в определении степени готовности действующих государственных служащих к ротации и профессиональному росту, полученные ими результаты значительно коррелируются с готовностью сотрудников государственного сектора выполнить нестандартный перечень функциональных обязанностей или нести дополнительную профессиональную нагрузку. Таким образом, на уровне государства кадровые службы могут возлагать дополнительные обязанности на государственного служащего преимущественно при условии, если текущие функциональные обязанности сотрудник выполняет до одного года. По мере накопления опыта и с учетом имеющейся профессиональной нагрузки фактор усталости может препятствовать в том числе экономическому стимулированию.

Среди применяемых технологий мотивационного характера в госсекторе исследователь Т.С. Амелина выявила такие экономические подходы, как аутсорсинг, сбалансированная система показателей, а также управление по целям и результатам [Амелина, 2023. С. 432]. В случае применения аутсорсинга кадровая служба государственной организации может влиять на численность служащих и бюджетные расходы. Сбалансированная система показателей особенно актуальна в период преодоления национальной экономикой последствий от внешних вызовов, так как позволяет адаптироваться государственной системе к изменениям внешней среды.

Приоритеты и механизмы государства при стабилизации системы госслужбы в существующих условиях

Подходы управления по целям или результатам преимущественно относятся к компетенции Правительства Российской Федерации, которое инициирует механизмы материального мотивационного стимулирования труда государственных служащих, а также реализует специальные программы экспериментальной направленности. К примеру, обеспечение жильем госслужащих на льготных условиях в течение определенного периода времени¹.

Исходя из практики формирования мотивационной составляющей в системе госслужбы на территории Российской Федерации, представляется

возможным определить следующие подходы со стороны государства²:

- изменение системы оплаты труда госслужащего в пользу окладов и премиальной части;
- реструктуризация рынка труда за счет актуализации дефицитных кадров в системе госслужбы;
- оптимизация штатного расписания и системы оплаты труда на фоне гарантии установленной численности рабочих мест в госсекторе;
- стимулирование профессиональной активности госслужащего за счет усиления кадрового потенциала в рамках экспериментальных специальных программ.

Обоснованность научных взглядов при формировании устойчивой кадровой системы и мотивационной составляющей

Ввиду того что кадровые службы государственной системы ориентируются на законодательные нововведения, непосредственно влияющие на экономический контекст профессионального становления государственного служащего, обозначенные научные поиски оказались справедливы лишь частично. К примеру, упомянутый ранее автор Я.А. Крючкова сумела исследовать приоритеты государства в отношении госслужбы, базирующиеся на выявлении качественных показателей и высокой компетентности сотрудника государственной организации.

Научные воззрения А.В. Азархина и М.А. Савченко оказались далеки от действительности по причине системного подхода со стороны государства по отношению к потенциалу каждого госслужащего. В некоторой степени коррелируются с действительностью взгляды М.А. Чепухалиной и Е.С. Полянской на основании активной цифровизации госсистемы. Если рассматривать финансовую часть реализуемой практики в структуре кадровой политики государственных организаций, то следует отметить обоснованность предлагаемой Е.В. Вашаломидзе прогнозируемости премиальной части, которая обеспечивается пониманием со стороны госслужащего политики вознаграждения результатов его труда.

Идентичное обоснование относится также к исследователям С.В. Анисимовой и Н.В. Пилипчук, так как в условиях преодоления национальной экономикой последствий от внешних ограничительных мер совокупность компетентности госслужащего и его способности реагировать на общественный запрос в наибольшей степени от-

1 Под госслужбу заводят квадратные метры. <https://www.kommersant.ru/doc/6835205>

2 Роботы придут на чиновничьи места. <https://www.kommersant.ru/doc/7296193>

вечает мерам со стороны государства. Стоит отметить, что понятие престижа госслужбы, о котором упоминается в научной работе В.В. Сыроижко и С.С. Балашова, в настоящее время и в обозримом будущем не будет являться ключевым подходом в деятельности кадровых служб в структуре госсистемы. Практика экономии денежных средств и их переориентация в пользу стабилизации государственной системы в целом, упомянутая в научном труде Е.А. Фадеевой и Е.А. Максименковой, находит отражение в изменении подходов к оплате труда госслужащего в настоящее время.

Таким образом, необходимо констатировать, что аналитический подход со стороны исследователей на основе учета способности государства реагировать на внешние вызовы в результате приводит к более приближенным научным взглядам. Этот подход справедлив в особенности при прогнозировании тенденций кадровой политики в системе госсектора.

Заключение

Теоретическая и практическая составляющие при изучении мотивационной части кадровой политики в Российской Федерации показывают, что лишь некоторые исследователи других стран оказались справедливы в своих оценках относительно регионализации и интеграции. Реализация кадровой политики на практике в Российской Федерации в условиях преодоления внешних вызовов показывает, что кадровые службы в обозримом будущем начнут ориентироваться на профессиональное становление узкоспециализированных госслужащих. Изменение системы оплаты труда с течением времени станет основным инструментом мотивационной составляющей, так как государственная система будет заинтересована в уникальной компетентности госслужащих, для которых в настоящее время уже предусмотрена необходимая материальная база.

Литература

- Азархин А.В., Савченко М.А. Теоретические аспекты вопроса о предоставлении налоговых льгот госслужащим. *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. 2023. № 12-1 (87). С. 63–67. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2023-12-1-63-67>
- Амелина Т.С. Современные технологии в системе государственного управления. *Экономика и социум*. 2023. № 7 (110). С. 430–436.
- Анисимова С.В., Пилипчук Н.В. Изменение требований к государственным гражданским служащим в условиях построения сервисного государства. *Вестник Самарского университета. Экономика и управление*. 2023. № 1. С. 139–147. <https://doi.org/10.18287/2542-0461-2023-14-1-139-147>. EDN: WPSRHM
- Вашаломидзе Е.В. Оплата и стимулирование повышения эффективности труда государственных гражданских служащих. *Социально-трудовые исследования*. 2024. № 3 (56). С. 63–72. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2024-56-3-63-72>
- Гончарова Е.А., Власова С.А. Применение бизнес-технологий в управлении кадрами органов власти Липецкой области. *Государственная служба*. 2022. № 5 (139). С. 36–42. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2022-24-5-36-42>
- Жигун Л.А., Литвинюк А.А. Мотивационные сбои в системе управления персоналом. *Экономика. Налоги. Право*. 2023. № 2. С. 48–58. <https://doi.org/10.26794/1999-849X-2023-16-2-48-58>
- Крючкова Я.А. Методы оценки эффективности деятельности государственных служащих. *Мировая наука*. 2022. № 8 (65). С. 92–96.
- Лобкова Е.В., Худоногова Э.Р. К вопросу об оценке эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих: опыт красноярскстата. *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2024. № 3. С. 39–80. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-3-39-80>. EDN: QDPEPR
- Полянская Е.С. Материальное стимулирование труда государственных служащих: факторы оценки эффективности. *Финансовые рынки и банки*. 2022. № 4. С. 18–25. EDN: YEAEUE
- Сыроижко В.В., Балашов С.С. Развитие кадрового потенциала государственных гражданских служащих. *ПСЭУ*. 2022. № 3 (58). С. 105–110.
- Фадеева Е.А., Максименкова Е.А. Влияние пандемии на экономику России и темпы цифровизации. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2022. № 1-2. С. 91–94. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-1-283-91-94>. EDN: DKWBNA
- Чепухалина М.А. Ключевые компетенции государственного служащего будущего (коллективный портрет госслужащего нового времени). *Инновации и инвестиции*. 2022. № 1. С. 60–64. EDN: QNPZEE
- Altat M. Pooling Regional Energy between China, Iran, Pakistan, Turkey, and Russia. *Policy Perspectives*. 2022. Vol. 19. No. 1. P. 35–64. <https://doi.org/10.13169/polipers.19.1.ra2>. In English
- Cipriani M., Goldberg L.S., La Spada G. Financial Sanctions, SWIFT, and the Architecture of the International Payment System. *The Journal of Economic Perspectives*. 2023. Vol. 37 (1). P. 31–52. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4336483>. In English
- Johnson M., Kovzik A. Keynes, Russian Economic Thought, and Contemporary Policy. *The Independent Review*. 2022. Vol. 26. No. 4. P. 553–576. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3686886>. In English
- Karabarounis L. Perspectives on the Labor Share. *The Journal of Economic Perspectives*. 2024. Vol. 38. No. 2. P. 107–136. <https://doi.org/10.1257/jep.38.2.107>. In English
- Morgan T.C., Syropoulos C., Yotov Y.V. Economic Sanctions: Evolution, Consequences, and Challenges. *The Journal of Economic Perspectives*. 2023. Vol. 37 (1). P. 3–30. <https://doi.org/10.1257/jep.37.1.3>. In English
- Sattarov F. The Emerging Potential of the Middle Corridor. *HORIZONS: Journal of International Relations and Sustainable Development*. 2022. No. 21. P. 198–207. In English
- Thees H., Erschbamer G. Building Scenarios on the Regional Inte-

Кадровые технологии

gration in Eurasia along the New Silk Road. *Journal of Economic Integration*. 2022. Vol. 37. No. 3. P. 423–457. <https://doi.org/10.11130/jei.2022.37.3.423>. In English
 Vlados C., Chatzinikolaou D., Iqbal B.A. New Globalization and

Multipolarity: A Critical Review and the Regional Comprehensive Economic Partnership Case. *Journal of Economic Integration*. 2022. Vol. 37 (3). P. 458–483. <https://doi.org/10.11130/jei.2022.37.3.458>. In English

References

- Amelina T.S. Modern technologies in the system of public administration. *Ekonomika i sotsium*. 2023. No. 7 (110). P. 430–436. In Russian
- Anisimova S.V., Pilipchuk N.V. Changing the requirements for state civil servants in the conditions of building a service state. *Vestnik Samarskogo universiteta. Ekonomika i upravleniye*. 2023. No. 1. P. 139–147. <https://doi.org/10.18287/2542-0461-2023-14-1-139-147>. EDN: WPSRHM. In Russian
- Azarhin A.V., Savchenko M.A. Theoretical aspects of the issue of granting tax benefits to civil servants. *Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i yestestvennykh nauk*. 2023. No. 12-1 (87). P. 63–67. <https://doi.org/10.24412/2500-1000-2023-12-1-63-67>. In Russian
- Chepkhalina M.A. Key competencies of a civil servant of the future (collective portrait of a civil servant of the new time). *Innovatsii i investitsii*. 2022. No. 1. P. 60–64. EDN: QNPZEE. In Russian
- Fadeeva E.A., Maksimenkova E.A. The impact of the pandemic on the Russian economy and the pace of digitalization. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika*. 2022. No. 1-2. P. 91–94. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2022-1-283-91-94>. EDN: DKWBNA. In Russian
- Goncharova E.A., Vlasova S.A. Applying business technologies in human resource management of the authorities in the Lipetsk region. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2022. No. 5 (139). P. 36–42. <https://doi.org/10.22394/2070-8378-2022-24-5-36-42>. In Russian
- Kryuchkova Ya.A. Methods for assessing the performance of civil servants. *Mirovaya nauka*. 2022. No. 8 (65). P. 92–96. In Russian
- Lobkova E.V., Khudonogova E.R. On the issue of evaluating the effectiveness and performance of public civil servants: the experience of the Krasnoyarsk state statistics service. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipalnogo upravleniya*. 2024. No. 3. P. 39–80. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-3-39-80>. EDN: QDPEPR. In Russian
- Polyanskaya E.S. Financial incentives for the work of civil servants: factors for evaluating efficiency. *Finansovyye rynki i banki*. 2022. No. 4. P. 18–25. EDN: YEAEUE. In Russian
- Syroizhko V.V., Balashov S.S. Development of the personnel potential of state civil servants. *RSEU*. 2022. No. 3 (58). P. 105–110. In Russian
- Vashalomidze E.V. Remuneration and incentives to improve performance of civil servants. *Sotsialno-trudovyye issledovaniya*. 2024. No. 3 (56). P. 63–72. <https://doi.org/10.34022/2658-3712-2024-56-3-63-72>. In Russian
- Zhigun L.A., Litvinyuk A.A. Motivational failures in the personnel management system. *Ekonomika. Nalogi. Pravo*. 2023. No. 2. P. 48–58. https://doi.org/10.26794/1999-849X_2023-16-2-48-58. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Мадинат Юнускадиевна Джамалудинова, кандидат экономических наук, доцент
 Дагестанский государственный университет (Российская Федерация, 367000, Махачкала, ул. Магомета Гаджиева, 43а). E-mail: madina0880@mail.ru. <http://orcid.org/0009-0006-4582-454X>

Для цитирования: Джамалудинова М.Ю. Траектория кадровой политики в государственном секторе на фоне преодоления национальной экономикой внешних вызовов. *Государственная служба*. 2025. № 2. С. 80–86.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

Madina Yu. Jamaludinova, Candidate of Sci. (Economics), Associate Professor, Dagestan State University (43a, Magomed Hajiyevev str., Makhachkala, 367000, Russian Federation). E-mail: madina0880@mail.ru. <http://orcid.org/0009-0006-4582-454X>

For citation: Dzhamaludinova M.Yu. The trajectory of personnel policy in the public sector while the national economy overcomes external challenges. *Gosudarstvennaya sluzhba*. 2025. No. 2. P. 80–86.