

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В ОБРАЗОВАНИИ

Оригинальная статья / Original paper



doi:10.17853/1994-5639-2025-7-125-154

Феномен психологической готовности будущих государственных служащих как объект научного исследования

И.Н. Попова

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ, Москва, Российская Федерация.*

E-mail: popova-in@ranepa.ru

Аннотация. *Введение.* Проблематика психологической готовности будущих госслужащих к профессиональной деятельности является одним из наиболее актуальных направлений исследований в условиях трансформации геополитических процессов в современном обществе. *Цель* статьи заключается в разработке структуры психологической готовности будущих госслужащих к профессиональной деятельности на ступени высшего образования и определении приоритетных направлений ее формирования на основе анализа личностного потенциала студентов, обучающихся на образовательных программах по направлению «Государственное и муниципальное управление». *Методология, методы и методики.* Структура психологической готовности будущих госслужащих к профессиональной деятельности была разработана на основе сопоставления требований к результатам ФГОС высшего образования по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» с ключевыми положениями концепции личностного потенциала Д. А. Леонтьева и полисистемного подхода субъектной самореализации С. И. Кудинова. Эмпирическое исследование было проведено на базе трех филиалов Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ посредством применения диагностической методики «Тест суждений самореализации личности» С. И. Кудинова. В опросе принимали участие 211 студентов 1 и 4 курсов. *Результаты и научная новизна.* Разработанная структура психологической готовности будущих госслужащих к профессиональной деятельности обеспечивает методологический каркас для диагностики ресурсов и рисков формирования психологической готовности на ступени получения высшего образования. Среди ресурсных на 1 курсе установлены ценностно-целевой, динамический и эмоциональный компоненты (27,3–40,9 % ответов в сегменте высоких значений). На 4 курсе – прогностический, когнитивный, организационный и ценностно-целевой компоненты (22,2–33,3 % ответов в сегменте высоких значений). Среди рисков для всех участников исследования выявлены эгоцентрическая мотивация и наличие личностных барьеров (до 21 % ответов с высокими значениями по каждой шкале). *Практическая значимость.* Полученные результаты исследования могут быть применены при проектировании психологических условий подготовки будущих госслужащих на ступени высшего образования, в том числе посредством персональной маршрутизации психологического сопровождения профессионально-личностного развития.

Ключевые слова: подготовка госслужащих на ступени высшего образования, психологическая готовность к профессиональной деятельности, структура психологической готовности, диагностика самореализации личности, ресурсы и риски формирования психологической готовности у будущих госслужащих, направления формирования психологической готовности будущих госслужащих

Благодарности. Статья подготовлена в рамках выполнения государственного задания РАНХиГС на 2025 год.

Для цитирования: Попова И.Н. Феномен психологической готовности будущих госслужащих к профессиональной деятельности как объект научного исследования. *Образование и наука.* 2025;27(7):125–154. doi:10.17853/1994-5639-2025-7-125-154

The phenomenon of psychological readiness of future public servants for professional activities as a subject of scientific investigation

I.N. Popova

*Russian Academy of National Economy and Public Administration
under the President of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation.*

E-mail: popova-in@ranepa.ru

Abstract. Introduction. The issue of psychological readiness among future civil servants for professional activities is a highly relevant area of research amid the ongoing transformation of geopolitical processes in modern society. **Aim.** The present research aims to develop the structure of psychological readiness for professional activities among future civil servants at the higher education level. It also seeks to identify the priority directions for its formation based on an analysis of the personal potential of students enrolled in educational programmes in the field of “State and Municipal Management”. **Methodology and research methods.** The structure of psychological readiness of future civil servants for professional activity was developed by comparing the requirements outlined in the Federal State Educational Standard of Higher Education for programme 38.03.04, “State and Municipal Management”, with the key principles of the concept of personal potential developed by D. A. Leontiev and the polysystem approach to subjective self-actualisation proposed by S. I. Kudinov. The empirical study was conducted across three branches of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA) under the President of the Russian Federation, using the diagnostic tool “Test of Judgments of Self-Actualisation of Personality”, developed by S. I. Kudinov. A total of 211 first- and fourth-year students participated in the survey. **Results and scientific novelty.** The developed structure of future civil servants’ psychological readiness for professional activity provides a methodological framework for diagnosing the resources and risks associated with the formation of psychological readiness during higher education. The authors identified value-target, dynamic, and emotional components as resource factors among first-year students, with 27.3% to 40.9% of responses falling within the high-value segment. In the fourth year, the predictive, cognitive, organisational, and value-target components were predominant, accounting for 22.2% to 33.3% of responses in the high-value segment. Across all survey participants, the authors identified egocentric motivation and the presence of personal barriers as risk factors, with up to 21% of responses exhibiting high values on each scale. **Practical significance.** The results of this study can be valuable in designing the psychological conditions for training future civil servants at the higher education level, including through personalised psychological support for their professional and personal development.

Keywords: training of civil servants at the higher education level, psychological readiness for professional activity, structure of psychological readiness, diagnostics of personal self-actualization, resources and risks of developing psychological readiness among future civil servants, strategies for enhancing the psychological readiness of future civil servants

Acknowledgements. The paper was prepared as part of the fulfillment of the state assignment for RANEPА in 2025.

For citation: Popova I.N. The phenomenon of psychological readiness of future public servants for professional activities as a subject of scientific investigation. *Образование и наука = The Education and Science Journal*. 2025;27(7):125–154. doi:10.17853/1994-5639-2025-7-125-154

Введение

Во всем мире государственная служба – это деятельность, требующая от специалистов не только высокой профессиональной квалификации, но и сформированности комплекса личностных качеств, обеспечивающих активность, мотивированность, целеустремленность и ответственность в решении возникающих перед госслужащими задач. На значимость профессионально-личностных качеств и компетенций специалистов системы гражданской службы (Civil Service) в условиях трансформационных процессов современного общества указывают международные инициативы, определяющие политику реформирования в сфере государственного управления. Среди них особое место занимает международная инициатива SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management), разработанная в коллаборации ОЭСР¹ и стран Европейского Союза и направленная на улучшение качества государственного управления². В рамках данной инициативы в 2023 г. была обновлена структура Принципов государственного управления (The Principles of Public Administration), ориентированных на комплексное формирование представлений об ожидаемых от государственного управления в обществе ценностях и поведении, которые характеризуют систему как заслуживающую доверия и обеспечивающую стратегическое видение перспектив социального развития.

Появление подобного рода документов свидетельствует о наличии в международном сообществе претензий к качеству подготовки современных специалистов государственной гражданской службы в разных странах, на что указывают многочисленные публикации. В них среди барьеров, мешающих проведению государственных реформ и прогрессивному общественному развитию, наряду с институциональными, политическими и административными, по мнению A. Ifeyinwa, S. L. Olufunmi, O. E. Feysisara, выдвигаются психологические препятствия [1]. К таковым относятся дефицит мотивированности госслужащих на решение профессиональных задач (N. X. Dung et al. [2]), проблемы ответственного поведения (Y. Moldabekov et al. [3]), недостаток рациональной обоснованности принятия управленческих решений (N. V. Son [4]),

¹ ОЭСР (OECD) – Организация экономического сотрудничества и развития (Organisation for Economic Co-operation and Development).

² *The Principles of Public Administration*. Paris: OECD Publishing; 2023. doi:10.1787/7f5ec453-en

отсутствие доброжелательности и отзывчивости в общении с людьми (S. Neo et al. [5]).

С точки зрения Р. М. Kruyen и М. Van Genugten, подобные проявления свидетельствуют о том, что деятельность специалистов системы государственного управления сопряжена с большими психологическими нагрузками, обусловленными связанным с интеллектуальной нагрузкой повседневным трудом госслужащих, в том числе работой с большим потоком информации часто в режиме многозадачности и неопределенности, интенсивностью взаимодействия, высоким порогом ответственности за принятые и непринятые решения, влекущие за собой долгосрочные последствия [6].

S. W. Joh, J. Y. Jung, M. Sui, O. Sydorenko, Z. Yu, M. Zhou отмечают, что психологические особенности деятельности специалистов органов публичной власти становятся объектом междисциплинарных исследований, объединяющих специалистов разных научных областей: психологии, социологии, медицины. Среди актуальных исследовательских направлений М. Sui с коллегами выделяют изучение проблемы профессионального выгорания, вызванного психическим напряжением руководителей на рабочем месте, их высоким уровнем ответственности, связанной с предъявлением к ним строгих требований [7], с пребыванием в условиях постоянного контроля за их деятельностью и наличием санкций при возникающих нарушениях [8].

По результатам проведенных исследований ученые констатируют, что длительное пребывание в стрессе в процессе профессиональной деятельности может приводить к формированию дезадаптивных реакций и состояний у государственных служащих, которые в настоящее время концептуализируются как целостный клиничко-социально-психологический феномен, имеющий многокомпонентное происхождение биопсихосоциальной природы. Стресс, вызванный условиями труда, приводит к таким изменениям, как снижение уровня трудовой мотивации, деструктивные изменения в структуре личности, снижение адаптивных возможностей личности. О. О. Sydorenko отмечает, что указанные изменения служат пусковым механизмом для развития психологических проблем, которые могут развиваться в направлениях социально-психологической дезадаптации с тенденцией к социальной изоляции и тревожно-депрессивным проявлениям [9, С. 59].

Формирующееся на основе результатов научных исследований представление о психологической специфике труда госслужащих указывает на наличие особых требований к личности человека, избирающего государственную службу направлением своей профессиональной деятельности, и к процессу формирования его готовности к ней. В этой ситуации значимым является факт соответствия личностных качеств профессиональным ожиданиям. Возникновение дисбаланса в данном аспекте влечет за собой проблемы с психологической адаптацией и наиболее часто отражается в использовании неэф-

фективных копинг-стратегий профессионального поведения. Так, по данным О. О. Sydorenko, государственные служащие – участники психологического исследования, демонстрировавшие признаки психологической дезадаптации, использовали неэффективные когнитивные копинг-стратегии (59,7 %) и поведенческие стратегии преодоления стресса (64,8 %) [9, С. 62], что, по мнению автора, связано со слабостью личностных детерминант, таких как низкая самооценка и низкий уровень самоконтроля.

Актуализированные в настоящем исследовании психологические особенности профессиональной деятельности специалистов системы государственного управления указывают на необходимость формирования на ступени высшего образования психологической готовности будущих госслужащих к профессиональной деятельности как условия, обеспечивающего долгосрочность и эффективность труда специалиста в системе государственного и муниципального управления.

Цель настоящего исследования заключается в разработке структуры психологической готовности будущих госслужащих к профессиональной деятельности на ступени высшего образования и определении приоритетных направлений ее формирования на основе анализа личностного потенциала студентов, обучающихся на образовательных программах по направлению «Государственное и муниципальное управление».

Поставленная цель требует решения ряда исследовательских задач, среди которых мы выделяем конкретизацию и научное обоснование структуры психологической готовности будущих госслужащих к профессиональной деятельности с опорой на изучение роли личностного потенциала студентов, обучающихся на образовательных программах по направлению «Государственное и муниципальное управление» и определение приоритетных направлений психологической подготовки будущих госслужащих на ступени высшего образования в процессе формирования их психологической готовности к профессиональной деятельности в сфере государственной и муниципальной службы.

Одним из ограничений настоящего исследования является локальная исследовательская база: сбор эмпирических данных осуществлялся в трех филиалах Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (далее – РАНХиГС, Президентская академия). Это формирует потребность в продолжении исследования и сбора информации на более объемной выборке, а также в условиях сравнения с результатами других вузов, осуществляющих подготовку будущих государственных и муниципальных гражданских служащих.

Обзор литературы

Проблематика психологической готовности специалистов к профессиональной деятельности является одной из наиболее значимых областей в зарубежной и отечественной психологической науке. В настоящее время исследования в рамках данного направления охватывают различные сферы про-

фессиональной самореализации человека: спорт, искусство, военную, инженерную, педагогическую отрасли, сферу управления.

В России данное направление начало развиваться в 20-х годах XX века на основе идей Д. Н. Узнадзе, определившего роль установки в мышлении и поведении человека как фактора взаимодействия субъекта со средой [10]. Благодаря теории установки Д. Н. Узнадзе в психологических кругах было положено начало формированию научного представления о существовании неосознаваемой активности субъекта в отношении восприятия будущих событий и действий. Формулировка этого специфического состояния, возникающего у субъекта «под воздействием объективной ситуации удовлетворения потребности», была оформлена в научное понятие установки, определяющей готовность человека к деятельности в конкретном направлении [11]. Это заложило основы изучения проблематики психологической готовности индивида к разным видам деятельности. Таким образом, по мнению Н. И. Ткаченко и П. В. Ивлиева, с подачи Д. Н. Узнадзе вопрос психологической установки в деятельности стал изучаться как психическое явление и система [12].

Вслед за Д. Н. Узнадзе проблематика психологической готовности к деятельности стала предметом научных исследований с позиций эффективности профессиональной деятельности: были разработаны многочисленные модели психологических характеристик, в совокупности своей направленные на обоснование условий успешности реализации индивида в сфере определенной профессии. Наибольшую распространенность здесь получили исследования в сфере педагогической деятельности, где психологическая готовность стала рассматриваться как «интегрированный критерий формирования субъектности педагога» [13].

В фокусе внимания существующих в настоящее время в отечественной психологии подходов к определению сути психологической готовности оказываются аспекты пригодности человека к той или иной деятельности (В. А. Крутецкий [14]), вопросы индивидуальных особенностей личности, раскрывающихся в особых условиях деятельности (Н. Д. Левитов [15]), способностей и личностных качеств, требуемых в конкретных условиях деятельности (К. К. Платонов [16]), обеспечивающих ее продуктивность, которые позволяют осуществлять регуляцию деятельности и способствуют достижению ее эффективности (В. А. Сластенин, Л. С. Подымова [17]).

Благодаря анализу и систематизации существующих концептуальных представлений о психологической готовности как феномене психологии деятельности, в том числе в работах С. А. Воеводиной [13, С. 7–8], О. С. Приказчиковой [18], Р. Д. Санджаевой [19] и других авторов в настоящее время есть возможность целостно представить модель структуры данного явления, включающего компоненты психических предпосылок, коренящихся в самой природе личности, и системы динамических характеристик деятельности, оказывающих влияние на ее эффективность. Графически это отражено на рисунке 1.



Рис. 1. Структура психологической готовности к профессиональной деятельности: подходы в рамках российской психологической традиции (составлено И. Н. Поповой)

Fig. 1. Structure of psychological readiness for professional activity: approaches within the Russian psychological tradition (compiled by I. N. Popova)

Данная модель отражает специфику научных подходов в изучении психологической готовности человека к профессиональной деятельности в российской психологической науке, где в центре внимания оказывается эффективность профессиональной деятельности, а личностный потенциал является одним из значимых условий ее достижения.

В зарубежной психологии аспекты психологической готовности к профессиональной деятельности специалистов разных отраслей рассматривались в рамках формирования различных научных школ и концепций личности: концепции мотивации достижений (Х. Хекхаузен [20]) и власти (D. С. McClelland, D. Н. Burnham [21]), концепции самоэффективности (А. Bandura [22]), концепции атрибутивного стиля (М. Селигман [23]) и каузальной атрибуции (В. Weiner [24]), теории самоактуализации (А. Maslow [25]), концепции жизнестойкости (S. Maddi, S. Kobasa [26]) и др.

Представленные подходы объединяет фокус научного внимания, сконцентрированного на персональной успешности человека в профессиональной деятельности. Попытка концептуализировать данный феномен в условиях развития западной научной психологической традиции вылилась в серию подходов, свидетельствующих о доминирующем положении личностного по-

тенциала в достижении успеха в профессиональной деятельности. Анализ базовых концепций позволил нам систематизировать данные идеи и оформить графически представление о структуре психологической готовности к профессиональной деятельности в рамках зарубежных подходов к пониманию сути данного феномена (рис. 2).



Рис. 2. Структура психологической готовности к профессиональной деятельности: подходы в рамках научных взглядов зарубежной психологии (составлено И. Н. Поповой)

Fig. 2. Structure of psychological readiness for professional activity: approaches within the framework of foreign psychological science (compiled by I. N. Popova)

Для настоящего исследования целесообразно рассмотреть идеи современных научных публикаций, отражающие специфику психологической готовности специалистов в сфере государственного и муниципального управления.

Многие авторы в изучении феномена психологической готовности госслужащих к профессиональной деятельности фокусируют свое внимание на их реагировании на вызовы современности, в частности на специфике профессионального поведения в условиях неопределенности VUCA-мира¹.

Так, I. B. I. Narotama и N. N. D. Sudewi в качестве научной проблемы определяют необходимость изучения и анализа факторов, обеспечивающих готовность госслужащих к изменениям в профессиональной деятельности. Среди таковых авторы определяют воспринимаемую организационную поддержку, вовлеченность в работу и характер взаимодействия между руководителем и сотрудником [27].

¹VUCA-мир (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) – это концепция, которая описывает современную среду жизни человека как нестабильную, неопределенную, сложную и неоднозначную.

На значимость идей организационной поддержки и овладения компетенциями в рамках вариативных форм сотрудничества в сфере государственно-го управления указывают и S. B. Frenzel с коллегами [28]. Так, сотрудничество как условие преодоления депривации на рабочем месте и формирования профессиональной групповой идентификации способствует, по мнению X. Qin, S. Zhang и P. Liu, профилактике профессионального выгорания и формированию жизнестойкости [29], что определяется одним из наиболее значимых компонентов в структуре психологической готовности к профессиональной деятельности в сфере государственного управления. Как считают Q. Wang и G. Yu, в международном научном сообществе профессиональная групповая идентификация в преодолении выгорания обретает статус фактора, обеспечивающего психическое здоровье человека [30], поэтому эта проблематика в сфере государственного управления вызывает особенно большой интерес в странах с высоким уровнем развития (S. Lu et al. [31]).

Устойчивый интерес в научных исследованиях проявляется в отношении изучения мотивации специалистов органов публичной власти. Так, K. Gan, Y. Lin, Q. Wang в своей работе о роли мотивации гражданских служащих к общественному служению в Китае указывают на положительную динамику влияния данного фактора на такие характеристики деятельности, как вовлеченность, удовлетворенность работой и организационную приверженность [32]. N. S. Trung анализирует инструменты и результаты изучения психологической готовности госслужащих к профессиональной деятельности с опорой на стандарты качества государственных служащих во Вьетнаме [33]. Среди наиболее значимых характеристик автор выделяет политические качества и самооценку как условие работоспособности [33, С. 310–311], что, по мнению N. M. Tri, D. T. Nau и N. T. T. Duyen, обеспечивает гарантию социального прогресса страны в целом [34].

Отметим, что в настоящее время в Российской Федерации существующие научные публикации в рамках данной проблематики указывают на формирующееся понимание сути готовности к профессиональной деятельности специалистов в сфере государственного управления с позиций овладения профессиональными компетенциями. Так, сегодня реализуется ряд моделей профессиональных компетенций специалистов системы государственного и муниципального управления, формирующих целостное представление о качествах и характеристиках, которые должны быть сформированы у государственных гражданских служащих в рамках профессиональной деятельности. Среди них выделяются модель управленческой готовности РАНХиГС «Лидер, Менеджер, Эксперт», разработанная группой исследователей под руководством И. Б. Шебуракова [35], и модель компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти АНО «Россия – страна возможностей» (А. Г. Комиссаров и др.) [36]. Обе модели разработаны на системной основе и комплементарны по своей сути в части систематизации профессионально значимых компетенций (таблица 1).

Соотношение компетенций в моделях «Лидер, Менеджер, Эксперт» и АНО «Россия – страна возможностей» (составлено И. Н. Поповой)

Таблица 1

Ratio of competencies in the “Leader, Manager, Expert” models and the ANO “Russia – Land of Opportunity” (compiled by I. N. Popova)

Table 1

Структура модели управленческой готовности РАНХиГС «Лидер, Менеджер, Эксперт» (О. Ю. Переверзина и др., 2023) [35] / Structure of the RANEPA management readiness model “Leader, Manager, Expert” (O. Y. Pereverzina et al., 2023) [35]		Структура модели компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти АНО «Россия – страна возможностей» (А. Г. Комиссаров и др., 2022) [36] / Structure of the competency model for managers and specialists in public authorities ANO “Russia – Land of Opportunity” (A. G. Komissarov et al., 2022) [36]	
Содержательные блоки / Content blocks	Компетенции / Competencies	Компетенции / Competencies	Содержательные блоки / Content blocks
Лидерская готовность / Leadership readiness	Стратегическое лидерство / Strategic leadership Настойчивость, целеустремленность и сила личности / Perseverance, determination, and strength of character Компетентности межличностного и социального взаимодействия / Interpersonal and social interaction skills	Лидерство / Leadership Эмоциональный интеллект / Emotional intelligence Оказание влияния / Influencing Партнерство/сотрудничество / Partnership/cooperation Клиентоориентированность / Customer focus Наставничество / Mentoring	Управление взаимодействием / Interaction management
Менеджерская готовность / Managerial readiness	Управленческая компетентность / Management competence Компетентность самоуправления / Self-management competence Готовность к командной работе / Readiness for teamwork	Анализ информации и выработка решений / Information analysis and decision making Планирование и организация / Planning and organisation Стратегическое мышление / Strategic thinking Следование правилам и процедурам / Following rules and procedures	Управление задачами / Task management

Экспертная готовность / <i>Expert readiness</i>	Масштабность мышления / <i>Big-picture thinking</i> Готовность к саморазвитию / <i>Willingness to develop oneself</i> Экспертно-аналитическая компетентность / <i>Expert analytical skills</i>	Ориентация на результат / <i>Results-oriented</i> Стрессоустойчивость / <i>Stress resistance</i> Инновационность / <i>Innovativeness</i> Адаптивность/гибкость / <i>Adaptability/flexibility</i> Саморазвитие / <i>Self-development</i>	Энергия / <i>Energy</i>
		Цифровая грамотность / <i>Digital literacy</i> Финансовая грамотность / <i>Financial literacy</i> Правовая грамотность / <i>Legal literacy</i> Коммуникативная грамотность / <i>Communication literacy</i>	Общие знания / <i>General knowledge</i>
Социальная направленность / <i>Social focus</i>		Честность и этичность / <i>Honesty and ethics</i> Служение Родине / <i>Serving the homeland</i> Семейность / <i>Family values</i>	Ценности / <i>Values</i>

Анализ компетенций в данных моделях, приведенный в таблице 1, свидетельствует о комплексности представления авторов о значимых аспектах профессиональной готовности специалистов органов публичной власти с акцентом на признаки психологической готовности. Однако обе модели предназначены для работы с участниками, имеющими практический опыт реализации управленческой деятельности, что затрудняет их применение в работе со студенческой молодежью, ориентированной в будущем на профессиональную деятельность в системе государственного и муниципального управления.

В настоящее время российскими учеными разрабатываются инструменты анализа психологической готовности госслужащих к деятельности в системе государственного управления. Известны модель готовности госслужащих к инновационной деятельности (Н. В. Провоторова и др.), назначение которой заключается в подготовке конкурентоспособных управленческих кадров, ориентированных на эффективное решение задач инновационного развития общества [37], критерии оценки готовности к управленческой деятельности, разработанные А. В. Менумеровым¹ и объединяющие мотивационный, волевой, когнитивный, регуляторный и профессиональный компоненты, модель готовности к государственному управлению проектами (Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова), суть которой состоит в систематическом поэтапном формировании у госслужащих необходимых знаний, умений и навыков для эффективного

¹ Менумеров А.В. Психолого-акмеологическая оценка психологической готовности государственных служащих к управленческой деятельности: автореф. дисс. ... канд. псих. н. Санкт-Петербург; 2011. 24 с.

управления государственными проектами, где особым образом выделяются психологические и функциональные компоненты [38]. Поднимаются вопросы изучения карьерной готовности специалистов органов публичной власти (С. В. Духновский), акцентирующие внимание на связь карьерной готовности с социальной нормативностью, особенности карьерных ориентаций и кадровые риски [39]. Изучается проблематика готовности будущих госслужащих к профессиональному общению, как совокупности личностных качеств, теоретических знаний, практических навыков и умений, помогающих специалисту успешно выполнять профессиональные функции с наименьшими психологическими нагрузками (С. А. Прохоцкая)¹.

В целом анализ публикаций по вопросам психологической готовности госслужащих к профессиональной деятельности позволил установить, что личностные качества людей, избравших данное направление профессиональной самореализации, играют определяющую роль в процессе выполнения трудовых обязательств на поприще государственного служения. Соответственно, объективный интерес вызывают вопросы сформированности личностных качеств у будущих государственных гражданских служащих и определении тех направлений, которые будут способствовать развитию необходимых для профессиональной деятельности качеств личности в условиях получения высшего образования.

Таким образом, в ходе анализа научной литературы было установлено, что проблематика изучения особенностей формирования психологической готовности к профессиональной деятельности в системе органов государственной службы ранее не являлась предметом научных исследований, что определило актуальность настоящей статьи и обеспечило принципиальную новизну представленных в ней результатов с точки зрения науки, а также с позиции практической значимости.

Методология, материалы и методы

Для изучения специфики психологической готовности будущих госслужащих к профессиональной деятельности на этапе получения высшего образования особое значение приобретает концепция личностного потенциала Д. А. Леонтьева, в которой сущностным является система организации персональных качеств и характеристик, представляющих основу личности [40]. Так, системная организация личностных особенностей специалистов в сфере государственной гражданской службы, согласно отечественным подходам к пониманию психологической готовности человека к определенной деятельности, должна соответствовать ожиданиям и требованиям, предъявляемым в системе государственного управления, что априори призвано обеспечить эффективность деятельности в данной сфере.

¹Прохоцкая С.А. *Формирование у будущих государственных служащих готовности к профессиональному общению: автореф. дисс. ... канд. пед. н.* Саратов; 2005. 24 с.

На ступени высшего образования эти требования закреплены в ФГОС ВО¹ по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», при изучении которого становится очевидным запрос на сформированность конкретных качеств личности, систематизацию которых мы представили в таблице 2.

Таблица 2

Систематизация качеств личности, оказывающих влияние на формирование психологической готовности будущих госслужащих на ступени высшего образования (составлено И. Н. Поповой)

Table 2

Systematisation of personality qualities influencing the formation of psychological readiness of future civil servants at the higher education level (compiled by I. N. Popova)

ФГОС ВО по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (бакалавриат): прогнозируемые результаты в формате групп универсальных компетенций / <i>Federal State Educational Standards of Higher Education for programme 38.03.04 "State and Municipal Management" (Bachelor's degree): projected results in the format of groups of universal competencies</i>	Качества личности, оказывающие влияние на формирование психологической готовности к деятельности в системе государственного и муниципального управления / <i>Personality qualities influencing the formation of psychological readiness for activity in the system of state and municipal administration</i>
Системное и критическое мышление (УК ² 1) / <i>Systems and critical thinking (UC 1)</i>	Системное мышление – способность человека работать над решением проблемы или задачи с позиции сложной системы / <i>Systems thinking – the ability of a person to work on solving a problem or task from the position of a complex system</i> Критическое мышление – способность человека анализировать информацию, оценивать ее достоверность, логичность и обоснованность / <i>Critical thinking – a person's ability to analyse information; assess its reliability, logic and validity</i>
Разработка и реализация проектов (УК 2) / <i>Project development and implementation (UC 2)</i>	Проектное мышление – особый тип мыслительной деятельности, мотивационно направленный на решение выявленной проблемы / <i>Project thinking - a special type of thinking activity, motivationally directed towards solving an identified problem</i>
Командная работа и лидерство (УК 3) / <i>Team-work and leadership (UC 3)</i>	Способность человека осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде, в том числе осуществлять влияние на других людей в процессе достижения поставленных целей / <i>The ability of a person to carry out social interaction and realise his/her role in a team, including exercising influence on other people in the process of achieving goals</i>

¹ ФГОС ВО – Федеральные государственные образовательные стандарты высшего образования

² УК – универсальная компетенция / *Universal competence*

Коммуникация (УК 4) / <i>Communication (UC 4)</i>	Комплекс личностных качеств и способностей человека, включающий инициативность, эмпатийность, способность выражать свои мысли, включенность, искренность, открытость для конструктивной критики / <i>A set of personal qualities and abilities of a person, including initiative, empathy, ability to express one's thoughts, inclusion, sincerity, openness to constructive criticism</i>
Межкультурное взаимодействие (УК 5) / <i>Intercultural interaction (UC 5)</i>	Комплекс личностных качеств человека, основанный на диалоговой позиции в коммуникации на основе учета культурных особенностей, обеспечивающей двусторонность коммуникации, равноправность, взаимопонимание / <i>A set of personal qualities of a person based on a dialog position in communication based on taking into account cultural peculiarities, providing two-way communication, equality, mutual understanding</i>
Самоорганизация и саморазвитие (в том числе здоровьесбережение) (УК 6, 7) / <i>Self-organisation and self-development (including health promotion) (UC 6, 7)</i>	Самоорганизация – качество личности, проявляющееся в способности самостоятельно упорядочивать и направлять свою деятельность посредством целеполагания, планирования деятельности, самоконтроля и волевой саморегуляции / <i>Self-organisation - a quality of personality, manifested in the ability to independently order and direct one's activities through goal setting, planning of activities, self-control and volitional self-regulation</i> Саморазвитие – процесс и результат влияния комплекса личностных качеств, обеспечивающих положительную динамику изменений, происходящих в человеке, в том числе в сферах физического, психического, интеллектуального, профессионального развития / <i>Self-development is the process and the result of the influence of a complex of personal qualities, providing positive dynamics of changes occurring in a person, including in the spheres of physical, mental, intellectual, professional development</i>
Безопасность жизнедеятельности (УК 8) / <i>Safety of life (UC 8)</i>	Совокупность личностных качеств, включающих волю к жизни, умение преодолеть страх, одиночество, боль, а также такие качества личности, как наблюдательность, стрессоустойчивость, эмоциональная уравновешенность / <i>A set of personal qualities including the will to live, the ability to overcome fear, loneliness, pain, as well as personality traits such as observability, stress tolerance, and emotional poise</i>

Инклюзивная компетентность (УК 9) / <i>Inclusive competence (UC 9)</i>	Совокупность личностных качеств, включающих эмпатийность, устойчивость к стрессу, эмоциональную гибкость, ответственность, оптимизм / <i>A set of personality traits including empathy, stress tolerance, emotional flexibility, responsibility, and optimism</i>
Экономическая культура, в том числе финансовая грамотность (УК 10) / <i>Economic culture, including financial literacy (UC 10)</i>	Рациональное мышление – способность человека к конструктивному мыслительному процессу, основанному на логических умозаключениях, направленному на достижение поставленных целей и принятие обоснованных решений / <i>Rational thinking is a person's ability to constructive thought process based on logical inferences, aimed at achieving goals and making informed decisions</i>
Гражданская позиция (УК 11) / <i>Civic position (UC 11)</i>	Гражданская позиция – интегративное качество личности, выражающееся в осознании и оценке индивидом своего положения в обществе, основанное на совокупности ценностей, направленности личности и системы отношений / <i>Civic position is an integrative quality of personality, expressed in the individual's awareness and assessment of his/her position in society, based on a set of values, personality orientation and system of relations</i>

Представленный в таблице 2 анализ сопоставления прогнозируемых результатов подготовки будущих специалистов государственной и муниципальной службы согласно ФГОС ВО и требуемых личностных качеств, обеспечивающих их психологическую готовность к профессиональной деятельности, указывает на сложную структурную организацию феномена психологической готовности к самореализации человека в данной сфере. Здесь очевиден запрос на изучение качеств личности, отражающих сформированность профессиональных установок, влияющих на профессиональное поведение и работоспособность, в основу которых положены индивидуальные особенности психических процессов (мышление, интеллект, эмоции, воля), а также специфика направленности личности в деятельности (интересы, потребности, мотивы, ценности, установки, отношения). Соответственно, изучение и анализ таких характеристик с позиции комплексности и максимально возможной полноты охвата является непростой исследовательской задачей.

Для ее реализации нами была предпринята попытка использования диагностической методики С. И. Кудинова «Тест суждений самореализации личности», разработанной на основе полисистемного подхода [41]. Тест направлен на изучение и анализ комплекса личностных качеств, отражающих специфику социальной, профессиональной и личностной самореализации испытуемых в процессе изучения системы компонентов: ценностно-целевого, динамического, эмоционального, организационного, мотивационного, когнитивного, прогностического, компетентно-личностного. Каждый из этих компонентов

соответствует запросу ФГОС ВО по направлению «Государственное и муниципальное управление» в части требуемых для эффективной деятельности качеств личности, а значит указывает на необходимость формирования психологической готовности в данной сфере профессиональной самореализации будущего госслужащего.

Тест включает в себя 102 суждения, которые участникам предлагается оценить квалитетически, используя при этом 6-балльную шкалу, где ответы «нет», «чаще нет», «когда как» оцениваются от 1 до 3 баллов, а ответы «чаще да», «да», «однозначно да» – от 4 до 6 баллов. Обработка результатов, в том числе математическая, осуществляется в соответствии с ключом методики, на основании которого оцениваются эмпирические данные и устанавливаются уровни самореализации личности, в том числе по каждой конкретной шкале. Формализация ответов респондентов позволяет систематизировать результаты в рамках анализа 17 шкал, 16 из которых сгруппированы на основе применения принципа дихотомического деления (рисунок 3).

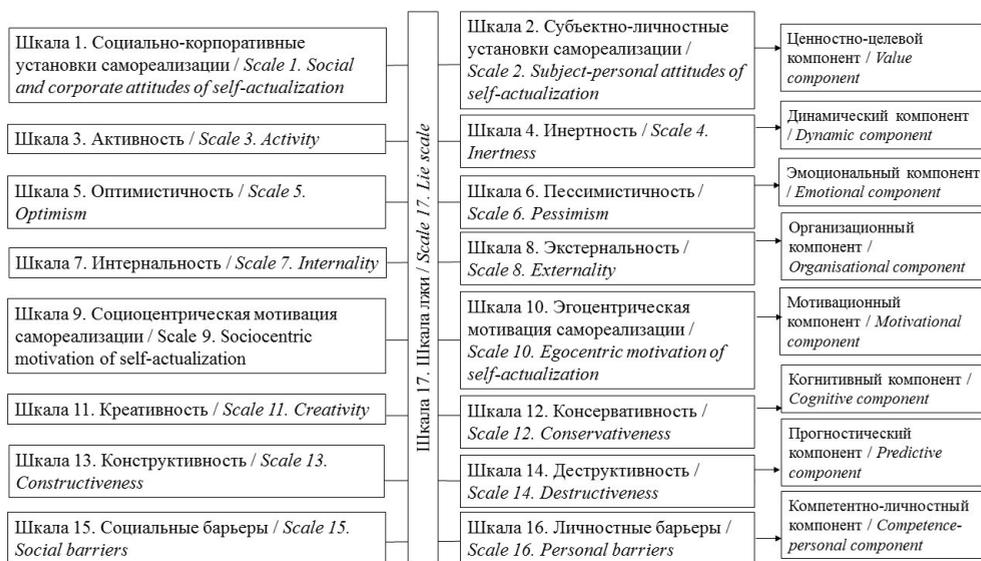


Рис. 3. Структура измеряемых компонентов теста суждений самореализации личности С. И. Кудинова (составлено И. Н. Поповой)

Fig. 3. Structure of the measured components of S. I. Kudinov's personality self-actualisation judgment test (compiled by I. N. Popova)

Представленная графически структура диагностической методики отражает полноту охвата требуемых для изучения в рамках настоящего исследования качеств личности, указывающих на состояние психологической готовности будущих госслужащих к профессиональной деятельности в системе государственного и муниципального управления. В данной структуре для анализа личностного потенциала как основы формирования психологической готовности будущих госслужащих к профессиональной деятельности мы выделяем шкалы 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, по результатам оценки которых можно свидетельствовать о состоянии ресурсных характеристик будущих госслужащих. Результаты оценки шкал 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16 позволяют выявить зоны риска в формировании психологической готовности будущих госслужащих к профессиональной деятельности.

Результаты исследования

Исследование проводилось в марте 2025 года. В нем принимали участие 211 студентов 1 и 4 курсов, обучающихся на образовательных программах по направлению «Государственное и муниципальное управление» во Владимирском, Нижегородском и Московском областных филиалах РАНХиГС (далее – филиал 1, филиал 2, филиал 3). Общая информация об участниках исследования представлена в таблице 3.

Таблица 3

Информация об участниках исследования (составлено И. Н. Поповой)

Table 3

Information about the study participants (compiled by I. N. Popova)

Состав участников / <i>Participants</i>	Кол-во, чел. / <i>Number, persons</i>	Доля мужчин, % / <i>Proportion of men, %</i>	Доля женщин, % / <i>Proportion of women, %</i>	Доля недостоверных ответов, % / <i>Share of inaccurate responses, %</i>
1 курс / <i>first-year students</i>	104	32,7	76,3	20,2
4 курс / <i>fourth- year students</i>	107	30,8	69,2	19,6
Всего / <i>Total</i>	211	31,8	68,2	19,9

В целом состав участников представлен достаточно сбалансированно. Доля достоверных ответов находится в диапазоне 79,8–80,4 %, что позволяет признать проведенное исследование состоявшимся. Полученные в ходе диагностики эмпирические данные систематизированы и представлены графически на рисунках 4, 5, где наиболее рельефно отражаются результаты в зоне высоких значений как в части ресурсов будущих госслужащих (рис. 4), так и в части рисков, свидетельствующих о проблемных аспектах их психологической готовности к профессиональной деятельности (рис. 5)¹.

¹ Поскольку у студентов первокурсников во всех трех обследованных филиалах значения были примерно одинаковыми, поэтому мы в гистограмме для этой группы испытуемых дали средние значения по шкалам.

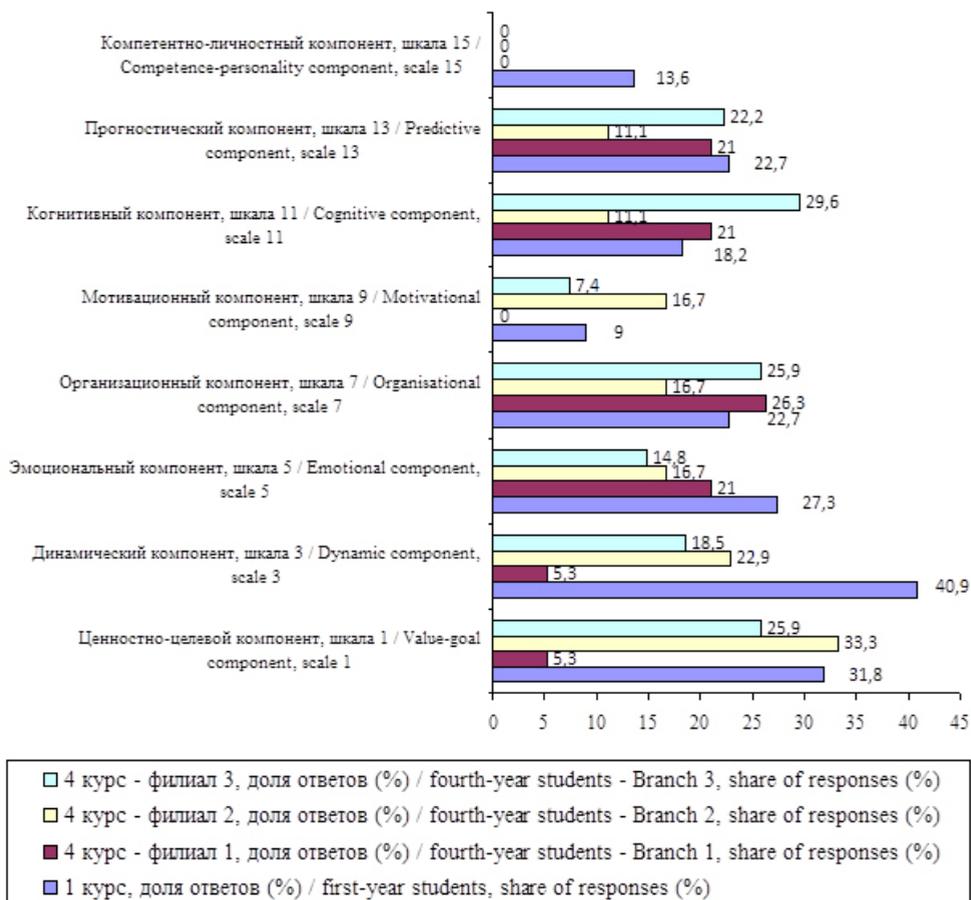


Рис. 4. Результаты диагностики личностного потенциала студентов Президентской академии 1 и 4 курсов, обучающихся на программах по направлению «Государственное и муниципальное управление»: состояние ресурсных характеристик, доля ответов в зоне высоких значений от общего количества участников (составлено И. Н. Поповой)

Fig. 4. Results of the diagnostic assessment of the personal potential of first- and fourth-year students at the Presidential Academy, enrolled in programmes in the field “State and Municipal Management”: the status of resource characteristics and the proportion of responses in the high-value range among all participants (compiled by I. N. Popova)

Результаты диагностики, представленные на рис. 4 свидетельствуют, что в блоке ресурсных характеристик у первокурсников высокими значениями выделяются доли ответов по шкалам 1, 3, 5, что указывает на сформированность доминирующих установок участников реализовать себя во благо общего дела и других людей (шкала 1, 31, 8 % ответов), 40,9 % ответов указывают на наличие выраженной активности, энергичности и инициативности в достижении желаемых целей (шкала 3), оптимистичности (шкала 5, 27, 3 % ответов).

Ресурсные характеристики психологической готовности у студентов, завершающих обучение на бакалавриате (4 курс), по результатам исследования представлены неоднородно:

– в филиале 1 выделяются организационный компонент (шкала 7), где 26,3 % ответов с высокими значениями свидетельствуют о сформированности социальной ответственности; эмоциональный, когнитивный и прогностический компоненты (шкалы 5, 11, 13) представлены по 21 % ответов с высокими значениями, что указывает на наличие жизненного оптимизма, творческого подхода к решению поставленных задач, ориентацию на саморазвитие;

– в филиале 2 – это ценностно-целевой компонент (шкала 1), где 33,3 % ответов с высокими значениями отражают готовность к истинному служению государству и гражданам и динамический компонент (шкала 3), в котором 22,9 % ответов указывают на выраженную активность, энергичность и работоспособность;

– в филиале 3 – это когнитивный компонент (шкала 11), где 29,6 % ответов с высокими значениями свидетельствует о выраженной креативности участников обследования; ценностно-целевой и организационный компоненты (шкалы 1, 7) по 25,9 % ответов свидетельствуют о готовности к ответственной профессиональной самореализации во благо общества и государства, прогностический компонент (шкала 13), в котором 22,2 % ответов свидетельствуют о высоком уровне потребности в саморазвитии и самосовершенствовании.

В результатах выпускников также важно, что по шкале 15 «Социальные барьеры» участники опроса во всех филиалах продемонстрировали нулевые значения, что указывает на отсутствие трудностей в социальном взаимодействии и достаточный уровень готовности к профессиональной деятельности в системе государственной гражданской службы.

Однако выраженная представленность высоких значений у значительной доли студентов-будущих госслужащих по ресурсным компонентам не снижает обеспокоенности по наличию отдельных показателей, свидетельствующих о рисках формирования психологической готовности (рис. 5).

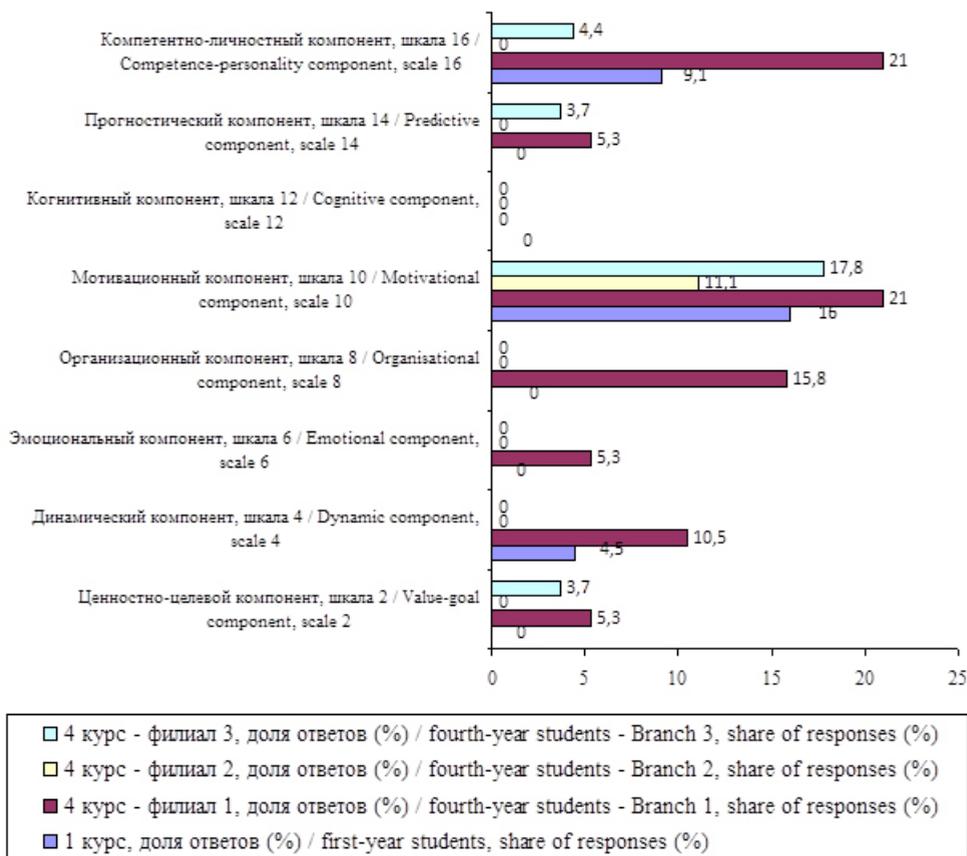


Рис. 5. Результаты диагностики личного потенциала студентов Президентской академии 1 и 4 курсов, обучающихся на программах по направлению «Государственное и муниципальное управление»: состояние показателей риска, доля ответов в зоне высоких значений от общего количества участников (составлено И. Н. Поповой)

Fig. 5. Results of the diagnostic assessment of the personal potential of first- and fourth-year students at the Presidential Academy, enrolled in programmes in the field “State and Municipal Management”: the status of risk indicators and the proportion of responses in the high-value range among all participants (compiled by I. N. Popova)

У первокурсников риски психологической готовности к профессиональной деятельности незначительно выделяются по шкалам 10 «Эгоцентрическая мотивация» (16 %) и 16 «Личностные барьеры» (9,1 %), что указывает на необходимость акцентировать внимание на целенаправленную подготовку по данным направлениям с выявленной группой студентов в целях профилактики доминирования в профессиональной деятельности узколичностных мотивов, а также тревожности, ригидности поведения, неуверенности в себе.

Риски психологической готовности, выявленные по результатам диагностики студентов 4 курса, свидетельствуют о том, что наиболее выражены значения по тем же шкалам, что и у первокурсников. Так, в филиале 1 риски присутствуют по шкалам 10 и 16 с выраженностью доли высоких значений у 21 % респондентов, что указывает на наличие препятствий в профессиональной самореализации у каждого пятого молодого специалиста, в том числе вызванных эгоцентрической мотивацией, проявляющейся в эгоистических интересах и способах их реализации в частности через злоупотребление властью и служебным положением. В филиалах 2 и 3 присутствует небольшая доля высоких значений по шкале 10 «Эгоцентрическая мотивация» и составляет 11,1 % и 17,8 %, что указывает на наличие риска проявления эгоистических наклонностей у отдельных выпускников, который в перспективе может стать угрозой развития у них коррупционного поведения.

Обсуждение

Полученные в ходе исследования результаты позволяют оформить представление о структуре психологической готовности будущих госслужащих к профессиональной деятельности, основу которой составляют личностные характеристики, раскрывающие, согласно Д. А. Леонтьеву, потенциал самоопределения, реализации в деятельности и сохранения [40, С. 60]. Детализацию комплекса личностных характеристик, отвечающих запросам на подготовку госслужащих на ступени высшего образования, удалось осуществить с опорой на систему компонентов профессионально-личностной самореализации, составляющих основу конструкта диагностической методики С. И. Кудинова [41]. Выявленные соответствия позволили определиться с представлением о структуре психологической готовности будущих госслужащих к профессиональной деятельности и оформить полученные результаты в таблице 4.

Таблица 4

Структура психологической готовности будущих госслужащих к профессиональной деятельности (составлено И. Н. Поповой)

Table 4

Structure of future civil servants' psychological readiness for professional activity (compiled by I. N. Popova)

Психологическая готовность к профессиональной деятельности в системе государственного управления / <i>Psychological readiness for professional activity in the system of public administration</i>		
Профессиональные установки / <i>Professional attitudes</i>	Профессиональное поведение / <i>Professional behaviour</i>	Работоспособность / <i>Workability</i>
– Ценностно-целевой компонент / <i>Value-purpose component</i> – Мотивационный компонент / <i>Motivational component</i>	– Организационный компонент / <i>Organisational component</i> – Когнитивный компонент / <i>Cognitive component</i> – Прогностический компонент / <i>Predictive component</i>	– Динамический компонент / <i>Dynamic component</i> – Эмоциональный компонент / <i>Emotional component</i> – Компетентно-личностный компонент / <i>Competence-personal component</i>
Потенциал самоопределения / <i>The potential for self-determination</i>	Потенциал реализации / <i>Implementation potential</i>	Потенциал сохранения / <i>Conservation potential</i>
Личностный потенциал / <i>Personal potential</i>		

Связь структуры личностного потенциала (по Д. А. Леонтьеву) и психологической готовности к будущей профессионально-личностной самореализации в деятельности как результат вузовской подготовки усматривается также в статье Л. В. Феединой, Ж. Ю. Брук и других авторов при анализе процессов трансформации современного университетского образования [42, С. 18]. В работе этих же авторов мы усматриваем полезность вывода о значимости развития личностного потенциала в условиях реализации персонально ориентированных подходов в образовании, что позволит укрепить их личностную ресурсность, снизить тревожность и обрести уверенность в своих силах [42, С. 26].

Сопоставление полученных в ходе диагностики результатов с выводами в ряде российских и зарубежных исследований, посвященных изучению специфики психологических аспектов профессиональной деятельности в системе государственного управления, позволяет нам определиться с рядом значимых направлений подготовки будущих госслужащих, обеспечивающих формирование у них психологической готовности к деятельности в органах публичной власти. К таковым относятся необходимость работы с мотивацией будущих госслужащих как предиктором укрепления профессиональной установки на бескорыстное общественное служение (А. Mussagulova [43]) и условием профилактики формирования коррупционной направленности личности (Е. И. Власова [44]), создания условий для овладения эффективными когнитивными коппинг-стратегиями, оказывающими влияние на принятие рационально обоснованных управленческих решений (О. О. Sydorenko [9]), формирова-

ние стрессоустойчивости и навыков управления психическим напряжением как основы повышения работоспособности и профилактики профессионального выгорания (S. C. Kobasa [45]), стимулирование потребности саморазвития и самосовершенствования как предпосылки персональной эффективности в процессе профессиональной самореализации (Т. Т. В. Khanh [46]).

Заключение

Изучение личностного потенциала студентов-будущих госслужащих как основы формирования их психологической готовности к профессиональной деятельности на ступени высшего образования имеет научную и практическую значимость. С точки зрения научных результатов проведенное исследование позволило разработать и методологически обосновать структуру психологической готовности к профессиональной деятельности студентов-будущих специалистов органов публичной власти. Предложенная структура основана на сопоставлении запроса на формирование личностных характеристик будущих госслужащих в процессе реализации ФГОС высшего образования по направлению «Государственное и муниципальное управление» с ключевыми положениями концепции личностного потенциала Д. А. Леонтьева и полисистемного подхода субъектной самореализации С. И. Кудинова, что позволило в комплексе охватить характеристики личности, отражающие аспекты сформированности профессиональных установок, профессионального поведения и работоспособности как интегративной характеристики, свидетельствующей о потенциале жизненной энергии, стрессоустойчивости и направленности на саморазвитие.

Результаты проведенного исследования формируют верифицированное представление о личностных характеристиках студентов-будущих госслужащих, обеспечивающих понимание качественных особенностей и ресурсных характеристик специалистов органов публичной власти на этапе их подготовки в вузе. Настоящее исследование позволило сделать выводы о личностной ресурсности студентов как основе психологической готовности к профессиональной деятельности, а также о рисках профессионально-личностной самореализации в сфере государственного и муниципального управления.

С точки зрения практики результаты данной диагностики позволяют сделать выводы о приоритетных стратегических и тактических направлениях работы со студентами по формированию у них психологической готовности к профессиональной деятельности в сфере государственной службы на этапе получения высшего образования. К таковым относятся:

- необходимость целенаправленного формирования ценностных приоритетов бескорыстного служения как основы социально ориентированной мотивации профессиональной деятельности в системе государственного и муниципального управления;
- укрепление ресурсов личностного саморазвития как условия эффективной профилактики эмоционального выгорания посредством удовлетворе-

ния потребности в самопознании, укреплении жизненной энергии и оптимизма;

– создание условий для специализированной работы со студентами с низким личностным потенциалом путем персональной маршрутизации в процессе формирования психологической готовности к профессиональной деятельности и сопровождению личностного развития студентов, обучающихся на образовательных программах по направлению «Государственное и муниципальное управление».

Перспективы исследования состоят в необходимости расширения исследовательской базы: обогащение выборки испытуемых посредством охвата студентов, обучающихся по направлению «Государственное и муниципальное управление» за пределами РАНХиГС в других вузах страны, что позволило бы установить факторы, оказывающие влияние на укрепление ресурсных компонентов психологической готовности будущих госслужащих к профессиональной деятельности и глубже изучить факторы формирования рисков, в целях их минимизации в условиях проектирования траекторий профессионально-личностного развития и персонализации подготовки таких специалистов.

Список использованных источников

1. Ifeyinwa A., Olufunmi S.L., Feyisara O.E. Civil service reforms in Nigeria. *Social Science and Humanities*. 2024;8(11):5735–5743. doi:10.18535/sshj.v8i11.1207
2. Dung N.X., Binh N.K. Development orientation and major solutions for Vietnam education policy on training human resources in the next years. *Journal of the International Academy for Case Studies*. 2021;27(7):1–10. Accessed May 02, 2025. <https://bom.so/EpQiaT>
3. Moldabekov Y., Saiymova M., Nurgaliyeva Y., Smagulova A., Smagulov A., Niyazbekova S. On the enrolment of citizens in the civil service in modern conditions. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2023;11(11):1–15. doi:10.55908/sdgs.v11i11.1553
4. Son N.V. A study on capacity and work performance of Vietnamese civil servants. *Journal of Namibian Studies*. 2023;33:5699–5710. doi:10.59670/jns.v33i.3503
5. Neo S., Grimmeliikhuijsen S., Tummers L. Core values for ideal civil servants: service-oriented, responsive and dedicated. *Public Administration Review*. 2023;83(4):838–862. doi:10.1111/puar.13583
6. Kruyen P.M., Van Genugten M. Opening up the black box of civil servants' competencies. *Public Management Review*. 2019;22(1):118–140. doi:10.1080/14719037.2019.1638442
7. Sui M., Yu Z., Zhou M. The impact of psychological contract, physical and mental health on burnout in grassroots civil servants: evidence from China. *Psychology Research and Behavior Management*. 2023;16:3461–3476. doi:10.2147/PRBM.S423011
8. Joh S.W., Jung J.Y. Top managers' academic credentials and firm value. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*. 2016;45(2):185–221. doi:10.1111/ajfs.12127
9. Sydorenko O.O. Psychocorrection of psychological maladaptation among civil servants. *Clinical and Preventive Medicine*. 2022;1(19):59–68. doi:10.31612/2616-4868.1(19).2022.08
10. Имададзе И.В., Сакварелидзе Р.Т. Д.Н. Узнадзе. Философия. Психология. Педагогика: наука о психической жизни. Узнадзе: известный и неизвестный. *Культурно-историческая психология*. 2013;9(3):106–115. Режим доступа: https://psyjournals.ru/journals/chp/archive/2013_n3/62998 (дата обращения: 26.05.2025).
11. Узнадзе Д.Н. *Общая психология*. Москва: Смысл; СПб.: Питер; 2004. 412 с.

12. Ткаченко Н.И., Ивлиев П.В. Теория установки Д. Н. Узнадзе как система познания закономерностей психической активности человека, его сознания и действий. *Прикладная юридическая психология*. 2022;2(59):121–126. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-ustanovki-d-n-uznadze-kak-sistema-poznaniya-zakonomernostey-psihicheskoy-aktivnosti-cheloveka-ego-soznaniya-i-deystviy> (дата обращения: 04.05.2025).
13. Воеводина С.А. Структура и содержание готовности к педагогической деятельности. *Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Е. Педагогика*. 2004;8:5–11. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-i-soderzhanie-gotovnosti-k-pedagogicheskoy-deyatelnosti> (дата обращения: 10.05.2025).
14. Крутецкий В.А. *Психология математических способностей школьников*. Москва; Воронеж: Институт практической психологии, НПО «МОДЭК»; 1998. 411 с. Режим доступа: https://www.mathedu.ru/text/krutetskiy_psihologiya_matematicheskikh_sposobnostey_shkolnikov_1998/p0/ (дата обращения: 05.05.2025).
15. Левитов Н.Д. *Психология*. Москва: Высшая школа; 1964. 256 с. Режим доступа: https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_006328051/ (дата обращения: 05.05.2025).
16. Платонов К.К. *Структура и развитие личности*. Москва: Издательство «Наука»; 1986. 255 с. Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26524138> (дата обращения: 05.05.2025).
17. Сластенин В.А., Подымова Л.С. *Педагогика. Инновационная деятельность*. Москва: Издательство Магистр; 1997. 224 с. Режим доступа: https://rusneb.ru/catalog/000200_000018_RU_NLR_bibl_765/ (дата обращения: 05.05.2025).
18. Приказчикова О.С. Теоретические подходы к феномену «готовность» в современной науке. *Вестник Пермского государственного гуманитарно-педагогического университета. Серия № 3. Гуманитарные и общественные науки*. 2022;2:147–159. doi:10.24412/2308-7196-2022-2-147-159
19. Санджаева Р.Д. Готовность и ее психологические механизмы. *Вестник Бурятского государственного университета. Образование. Личность. Общество*. 2016;2:6–16. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/gotovnost-i-ee-psihologicheskie-mehanizmy> (дата обращения: 10.05.2025).
20. Хекхаузен Х. *Мотивация и деятельность*. Москва: Педагогика; 1986. 168 с. Режим доступа: <https://psybio.narod.ru/seminar/Motiv/HekhauzenP1.pdf> (дата обращения: 15.05.2025).
21. McClelland D.C., Burnham D.H. *Power is the Great Motivator*. Boston, Mass.: Harvard Business Press; 2008. 65 p. Accessed May 17, 2025. <https://archive.org/details/powerisgreatmoti0000mccl/mode/2up>
22. Bandura A. Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*. 1982;37:122–147. doi:10.35774/pis2024.02.063
23. Селигман М. *Новая позитивная психология*. Москва: София; 2006. 368 с. Режим доступа: <http://psychologi.net.ru/1/seligman-m-novaya-positivnaya-psihologiya.pdf> (дата обращения: 13.05.2025).
24. Weiner B. An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*. 1985;92(4):548–572. doi:10.1037/0035-295X.92.4.548
25. Maslow A. A preface to motivation theory. *Psychosomatic Medicine*. 1943;5:85–92. Accessed April 29, 2025. <https://www.sci-hub.ru/10.1097/00006842-194301000-00012>
26. Maddi S., Kobasa S. *The Hardy Executive: Health under Stress*. Homewood (IL): Dow Jones-Irwin; 1984. 131 p. Accessed April 30, 2025. <https://archive.org/details/hardyexecutivehe00madd>
27. Narotama I.B.I., Sudewi N.N.D. Kesiapan untuk berubah pada apratur sipil negara. *Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis*. 2024;06(04). doi:10.46799/syntax-idea.v6i4.3171
28. Frenzel S.B., Junker N.M., Häusser J.A., Erkens V.A., van Dick R. Team identification relates to lower burnout: emotional and instrumental support as two different social cure mechanisms. *British Journal of Social Psychology*. 2022;62(2):673–691. doi:10.1111/bjso.12588

29. Qin X., Zhang S., Liu P. Exploring how grassroots civil servants' professional group identification affects job burnout: evidence from China. *Chinese Public Administration Review*. 2024;15(4):268–281. doi:10.1177/15396754241291702
30. Wang Q., Yu G. The relationship between group identification and individual mental health: moderating variables and mechanisms. *Advances in Psychological Science*. 2016;24(8):1300–1308. doi:10.3724/SP.J.1042.2016.01300
31. Lu S., Zhang L., Klazinga N., Kringos D. More public health service providers are experiencing job burnout than clinical care providers in primary care facilities in China. *Human Resources for Health*. 2020;18(1):95. doi:10.1186/s12960-020-00538-z
32. Gan K., Lin Y., Wang Q. The association between public service motivation, work engagement and work attitudes among Chinese employees from community health service centers. *PREPRINT (Version 1) available at Research Square*. 2020. doi:10.21203/rs.3.rs-18820/v1
33. Trung N.S. The quality of professional civil servants in the Vietnamese home affairs sector. *Linguistics and Culture Review*. 2022;6(1):301–315. doi:10.21744/lingcure.v6nS1.2037
34. Tri N.M., Hau D.T., Duyen N.T.T. The role of social security in social progress in Vietnam. *Linguistics and Culture Review*. 2021;5(1):11–27. doi:10.21744/lingcure.v5nS1.1311
35. Переверзина О.Ю., Рожок А.В., Татарина Л.Н., Чирковская Е.Г., Шебураков И.Б. *Модель ключевых компетенций руководителей и специалистов органов публичной власти: исследование и обоснование применения*. Москва: ВШГУ, РАНХиГС; 2023. 81 с. Режим доступа: <https://dro-rd.ru/upload/iblock/db8/v32xzg5bzvu56dwl0n41o3fwruijjo3.pdf> (дата обращения: 04.05.2025).
36. Комиссаров А.Г., Степашкина Е.А., Соболева О.Б., Гужеля Д.Ю., Селезнев П.С. Методология оценки надпрофессиональных компетенций в российских образовательных организациях. *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*. 2022;12(6):53–62. doi:10.26794/2226-7867-2022-12-6-53-62
37. Провоторова Н.В., Ротанов Г.Н., Кошелева Е.Г. Особенности профессиональной подготовки к инновационной деятельности специалистов сферы государственного и муниципального управления в современном вузе. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки*. 2024;2(74):227–233. doi:10.52452/18115942_2024_2_227
38. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Готовность государственных служащих к управлению проектами. *Научные труды Московского гуманитарного университета*. 2018;5. doi:10.17805/trudy.2018.5.3
39. Духновский С.В. Карьерные ориентации и карьерная готовность государственных гражданских служащих с разным уровнем социальной нормативности. *Государственное и муниципальное управление. Ученые записки*. 2018;4:181–186. doi:10.22394/2079-1690-2018-1-4-181-186
40. Леонтьев Д.А. Личностный потенциал как составляющая человеческого потенциала. В книге: *Человеческий потенциал: современные трактовки и результаты исследований*. Москва: ВЦИОМ; 2023:50–65. Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=56660090> (дата обращения: 13.05.2025).
41. Кудинов С.И. Тест суждений самореализации личности. В книге: Кудинов С.И., Кудинов С.С. *Психодиагностика личности: учебное пособие*. Тольятти: Издательство ТГУ; 2012:201–221. Режим доступа: <https://dspace.tltsu.ru/bitstream/123456789/337/1/%D0%9A%D1%83%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B2%201-72-11.pdf> (дата обращения: 13.02.2025).
42. Федина Л.В., Брук Ж.Ю., Волосникова Л.М., Игнатжева С.В. Личностный потенциал как образовательный результат в условиях инклюзивной трансформации университета. *Образование и наука*. 2025;27(2):9–33. doi:10.17853/1994-5639-2025-2-9-33

43. Mussagulova A. Predictors of work engagement: drawing on job demands-resources theory and public service motivation. *Australian Journal of Public Administration*. 2021;80(2):217–238. doi:10.1111/1467-8500.12449
44. Власова Е.И. Предупреждение коррупционного поведения государственных гражданских служащих. *Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 2: Юридические науки*. 2022;2.1(33):23–28. doi:10.21777/2587-9472-2022-2.1-23-28
45. Kobasa S.C. Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1979;37(1):1–11. doi:10.1037/0022-3514.37.1.1
46. Khanh T.T.B. Factors affecting the working efficiency of Vietnamese local civil servants. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. 2025;10(24):153–160. doi:10.52783/jisem.v10i24s.3883

References

1. Ifeyinwa A., Olufunmi S.L., Feyisara O.E. Civil service reforms in Nigeria. *Social Science and Humanities*. 2024;8(11):5735–5743. doi:10.18535/sshj.v8i11.1207
2. Dung N.X., Binh N.K. Development orientation and major solutions for Vietnam education policy on training human resources in the next years. *Journal of the International Academy for Case Studies*. 2021;27(7):1–10. Accessed May 02, 2025. <https://bom.so/EpQiaT>
3. Moldabekov Y., Saiymova M., Nurgaliyeva Y., Smagulova A., Smagulov A., Niyazbekova S. On the enrolment of citizens in the civil service in modern conditions. *Journal of Law and Sustainable Development*. 2023;11(11):1–15. doi:10.55908/sdgs.v11i11.1553
4. Son N.V. A study on capacity and work performance of Vietnamese civil servants. *Journal of Namibian Studies*. 2023;33:5699–5710. doi:10.59670/jns.v33i.3503
5. Neo S., Grimmelikhuijsen S., Tummers L. Core values for ideal civil servants: service-oriented, responsive and dedicated. *Public Administration Review*. 2023;83(4):838–862. doi:10.1111/puar.13583
6. Kruyen P.M., Van Genugten M. Opening up the black box of civil servants' competencies. *Public Management Review*. 2019;22(1):118–140. doi:10.1080/14719037.2019.1638442
7. Sui M., Yu Z., Zhou M. The impact of psychological contract, physical and mental health on burnout in grassroots civil servants: evidence from China. *Psychology Research and Behavior Management*. 2023;16:3461–3476. doi:10.2147/PRBM.S423011
8. Joh S.W., Jung J.Y. Top managers' academic credentials and firm value. *Asia-Pacific Journal of Financial Studies*. 2016;45(2):185–221. doi:10.1111/ajfs.12127
9. Sydorenko O.O. Psychocorrection of psychological maladaptation among civil servants. *Clinical and Preventive Medicine*. 2022;1(19):59–68. doi:10.31612/2616-4868.1(19).2022.08
10. Imedadze I.V., Sakvarelidze R.T. D. N. Uznadze. Philosophy. Psychology. Pedagogy: science of mental life. Uznadze: known and unknown. *Kul'turno-istoricheskaja psihologija = Cultural-Historical Psychology*. 2013;9(3):106–115. (In Russ.) Accessed May 26, 2025. https://psyjournals.ru/journals/chp/archive/2013_n3/62998
11. Uznadze D.N. *Obshhaja psihologija = General Psychology*. Moscow: Publishing House Smysl; St. Petersburg: Publishing House Piter; 2004. 412 p. (In Russ.)
12. Tkachenko N.I., Ivliev P.V. D. N. Uznadze's installation theory as a system of cognition of regularities of human mental activity, consciousness and actions. *Prikladnaja juridicheskaja psihologija = Applied Legal Psychology*. 2022;2(59):121–126. (In Russ.) Accessed May 04, 2025. <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-ustanovki-d-n-uznadze-kak-sistema-poznaniya-zakonomernostey-psihicheskoy-aktivnosti-cheloveka-ego-soznaniya-i-deystviy>
13. Voyevodina S.A. Structure and content of readiness for pedagogical activity. *Vestnik Polockogo gosudarstvennogo universiteta. Serija E. Pedagogika = Bulletin of Polotsk State University. Series E. Ped-*

- agogy. 2004;8:5–11. (In Russ.) Accessed May 10, 2025. <https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-i-soderzhanie-gotovnosti-k-pedagogicheskoj-deyatelnosti>
14. Krutetsky V.A. *Psihologija matematicheskikh sposobnostej shkol'nikov = Psychology of Mathematical Abilities of Schoolchildren*. Moscow; Voronezh: Institute of Practical Psychology, NPO "MODEK"; 1998. 411 p. (In Russ.) Accessed May 05, 2025. https://www.mathedu.ru/text/krutetskiy_psihologiya_matematicheskikh_sposobnostey_shkolnikov_1998/p0/
 15. Levitov N.D. *Psihologija = Psychology*. Moscow: Publishing House Vysshaja shkola; 1964. 256 p. (In Russ.) Accessed May 05, 2025. https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_006328051/
 16. Platonov K.K. *Struktura i razvitie lichnosti = Structure and Development of Personality*. Moscow: Publishing House Nauka; 1986. 255 p. (In Russ.) Accessed May 05, 2025. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26524138>
 17. Slastenin V.A., Podymova L.S. *Pedagogika. Innovacionnaja dejatel'nost' = Pedagogy. Innovative Activity*. Moscow: Publishing House Magistr; 1997. 224 p. (In Russ.) Accessed May 05, 2025. https://rusneb.ru/catalog/000200_000018_RU_NLR_bibl_765/
 18. Prikazchikova O.S. Theoretical approaches to the phenomenon of "readiness" in modern science. *Vestnik Permskogo gosudarstvennogo gumanitarno-pedagogicheskogo universiteta. Serija № 3. Gumanitarnye i obshchestvennye nauki = Vestnik of Perm State Humanitarian-Pedagogical University. Series № 3. Humanities and Social Sciences*. 2022;2:147–159. (In Russ.) doi:10.24412/2308-7196-2022-2-147-159
 19. Sanjaeva R.D. Readiness and its psychological mechanisms. *Vestnik Burjatskogo gosudarstvennogo universiteta. Obrazovanie. Lichnost'. Obshchestvo = Bulletin of the Buryat State University. Education. Personality. Society*. 2016;2:6–16. (In Russ.) Accessed May 10, 2025. <https://cyberleninka.ru/article/n/gotovnost-i-ee-psihologicheskie-mehanizmy>
 20. Heckhausen H. *Motivacija i dejatel'nost' = Motivation and Activity*. 2nd ed. Moscow: Publishing House Pedagogika; 2003. 168 p. (In Russ.) Accessed May 15, 2025. <https://psybio.narod.ru/seminar/Motiv/HekhauzenP1.pdf>
 21. McClelland D.C., Burnham D.H. *Power is the Great Motivator*. Boston, Mass.: Harvard Business Press; 2008. 65 p. Accessed May 17, 2025. <https://archive.org/details/powerisgreatmoti0000mcccl/mode/2up>
 22. Bandura A. Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*. 1982;37:122–147. doi:10.35774/pis2024.02.063
 23. Seligman M. *Novaja pozitivnaja psihologija = New Positive Psychology*. Moscow: Publishing House Sofia; 2006. 368 p. (In Russ.) Accessed May 13, 2025. <http://psychologi.net.ru/1/seligman-m-novaya-pozitivnaya-psihologiya.pdf>
 24. Weiner B. An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*. 1985;92(4):548–572. doi:10.1037/0033-295X.92.4.548
 25. Maslow A. A preface to motivation theory. *Psychosomatic Medicine*. 1943;5:85–92. Accessed April 29, 2025. <https://www.sci-hub.ru/10.1097/00006842-194301000-00012>
 26. Maddi S., Kobasa S. *The Hardy Executive: Health under Stress*. Homewood (IL): Dow Jones-Irwin; 1984. 131 p. Accessed April 30, 2025. <https://archive.org/details/hardyexecutivehe00madd>
 27. Narotama I.B.I., Sudewi N.N.D. Kesiapan untuk berubah pada apratur sipil negara. *Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis*. 2024;06(04). (In Indonesian) doi:10.46799/syntax-idea.v6i4.3171
 28. Frenzel S.B., Junker N.M., Häusser J.A., Erkens V.A., van Dick R. Team identification relates to lower burnout: emotional and instrumental support as two different social cure mechanisms. *British Journal of Social Psychology*. 2022;62(2):673–691. doi:10.1111/bjso.12588
 29. Qin X., Zhang S., Liu P. Exploring how grassroots civil servants' professional group identification affects job burnout: evidence from China. *Chinese Public Administration Review*. 2024;15(4):268–281. doi:10.1177/15396754241291702

30. Wang Q., Yu G. The relationship between group identification and individual mental health: moderating variables and mechanisms. *Advances in Psychological Science*. 2016;24(8):1300–1308. doi:10.3724/SP.J.1042.2016.01300
31. Lu S., Zhang L., Klazinga N., Kringos D. More public health service providers are experiencing job burnout than clinical care providers in primary care facilities in China. *Human Resources for Health*. 2020;18(1):95. doi:10.1186/s12960-020-00538-z
32. Gan K., Lin Y., Wang Q. The association between public service motivation, work engagement and work attitudes among Chinese employees from community health service centers. *PREPRINT (Version 1) available at Research Square*. 2020. doi:10.21203/rs.3.rs-18820/v1
33. Trung N.S. The quality of professional civil servants in the Vietnamese home affairs sector. *Linguistics and Culture Review*. 2022;6(1):301–315. doi:10.21744/lingcure.v6nS1.2037
34. Tri N.M., Hau D.T., Duyen N.T.T. The role of social security in social progress in Vietnam. *Linguistics and Culture Review*. 2021;5(1):11–27. doi:10.21744/lingcure.v5nS1.1311
35. Pereverzina O.Y., Rozhok A.V., Tatarinova L.N., Chirkovskaya E.G., Sheburakov I.B. *Model' ključevykh kompetencij rukovoditelej i specialistov organov publichnoj vlasti: issledovanie i obosnovanie primenija = Model of Key Competencies of Managers and Specialists of Public Authorities: Research and Justification of Application*. Moscow: Higher School of Public Administration, Russian Academy of National Economy and Public Administration; 2023. 81 p. (In Russ.) Accessed May 04, 2025. <https://dpo-rd.ru/upload/iblock/db8/v32xzg5bzvu56dwlp0n41o3fwruijjo3.pdf>
36. Komissarov A.G., Stepashkina E.A., Soboleva O.B., Guzhelya D.Yu., Seleznev P.S. Methodology of assessment of supraprofessional competences in Russian educational organizations. *Gumanitarnye nauki. Vestnik Finansovogo universiteta = Humanities. Bulletin of the Financial University*. 2022;12(6):53–62. (In Russ.) doi:10.26794/2226-7867-2022-12-6-53-62
37. Provotorova N.V., Rotanov G.N., Kosheleva E.G. Features of professional training for innovative activity of specialists in the sphere of state and municipal management in modern higher education. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo. Serija: Social'nye nauki = Bulletin of the Nizhny Novgorod University named after N. I. Lobachevsky. Series: Social Sciences*. 2024;2(74):227–233. (In Russ.) doi:10.52452/18115942_2024_2_227
38. Fedorova N.V., Minchenkova O.Yu. Readiness of civil servants to project management. *Nauchnye trudy Moskovskogo gumanitarnogo universiteta = Scientific Works of the Moscow Humanitarian University*. 2018;5. (In Russ.) doi:10.17805/trudy.2018.5.3
39. Dukhnovsky S.V. Career orientations and career readiness of state civil servants with different level of social normativity. *Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski = State and Municipal Management. Academic Notes*. 2018;4:181–186. (In Russ.) doi:10.22394/2079-1690-2018-1-4-181-186
40. Leontiev D.A. Lichnostnyj potencial kak sostavljajushhaja chelovecheskogo potenciala = Personal potential as a component of human potential. In: *Chelovecheskij potencial: sovremennye traktovki i rezul'taty issledovanij = Human Potential: Modern Interpretations and Research Results*. Moscow: Russian Public Opinion Research Centre; 2023:50–65. (In Russ.) Accessed May 13, 2025. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=56660090>
41. Kudinov S.I. Test suzhdenij samorealizacii lichnosti = Test of judgments of self-actualization of personality. In: Kudinov S.I., Kudinov S.C., eds. *Psihodiagnostika lichnosti = Psychodiagnostics of Personality*. Togliatti: Togliatti State University; 2012:201–221. (In Russ.) Accessed February 13, 2025. <https://dspace.tltsu.ru/bitstream/123456789/337/1/%D0%9A%D1%83%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B2%201-72-11.pdf>
42. Fedina L.V., Bruk Zh.Yu., Volosnikova L.M., Ignatjeva S.V. Personal potential as an educational outcome in the context of inclusive university transformation. *Obrazovanie i nauka = The Education and Science Journal*. 2025;27(2):9–33. (In Russ.) doi:10.17853/1994-5639-2025-2-9-33

43. Mussagulova A. Predictors of work engagement: drawing on job demands-resources theory and public service motivation. *Australian Journal of Public Administration*. 2021;80(2):217–238. doi:10.1111/1467-8500.12449
44. Vlasova E.I. Prevention of corrupt behavior of civil servants. *Vestnik Moskovskogo universiteta im. S. Ju. Vitte. Serija 2: Juridicheskie nauki = Bulletin of the Moscow University named after S. Y. Witte. Series 2: Legal Sciences*. 2022;2.1(33):23–28. (In Russ.) doi:10.21777/2587-9472-2022-2.1-23-28
45. Kobasa S.C. Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1979;37(1):1–11. doi:10.1037/0022-3514.37.1.1
46. Khanh T.T.B. Factors affecting the working efficiency of Vietnamese Local civil servants. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. 2025;10(24):153–160. doi:10.52783/jisem.v10i24s.3883

Информация об авторе:

Попова Ирина Николаевна – кандидат педагогических наук, доцент, ведущий научный сотрудник Научно-образовательного центра развития образования института «Высшая школа государственного управления» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (ВШГУ РАНХиГС), Москва, Российская Федерация; ORCID 0000-0001-6523-4498, Scopus Author ID 57250283400, ResearcherID R-2109-2018. E-mail: popova-in@ranepa.ru

Информация о конфликте интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила в редакцию 03.05.2025; поступила после рецензирования 25.07.2025; принята в печать 06.08.2025.

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

Information about the author:

Irina N. Popova – Cand. Sci. (Education), Associate Professor, Leading Researcher, Scientific and Educational Centre for Educational Development, Higher School of Public Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (RANEPa), Moscow, Russian Federation; ORCID 0000-0001-6523-4498, Scopus Author ID 57250283400, ResearcherID R-2109-2018. E-mail: popova-in@ranepa.ru

Conflict of interest statement. The author declares that there is no conflict of interest.

Received 03.05.2025; revised 25.07.2025; accepted for publication 06.08.2025.

The author has read and approved the final manuscript.