ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ СТАТЬЯ

Роль ментальной пластичности в работе государственных служащих в условиях цифровой трансформации управления

Филип Бушина[а, б]

[а] **Elanor ICT**

[б] **МГИМО МИД России**

EDN: ONTZWH

Аннотация: В условиях цифровой трансформации государственного управления ключевым фактором эффективности и устойчивости управленческих решений становится не уровень технологической оснащенности, а изменение роли государственного служащего как субъекта принятия решений. Расширение применения цифровых и алгоритмических инструментов в публичном управлении сопровождается ростом требований к обоснованности, ответственности и предиктивности управленческих действий при одновременном снижении прозрачности логики аналитических моделей, используемых в процессе принятия решений. В статье рассматривается феномен алгоритмического «черного ящика» как институциональный вызов системе государственной службы и анализируется роль ментальной пластичности государственных служащих в условиях алгоритмически опосредованного управления. Обосновывается, что цифровая трансформация государственного управления усиливает значимость процедур интерпретации, верификации и объяснимости управленческих решений. Показано, что устойчивость и легитимность публичного управления в условиях цифровизации зависят от способности государственных служащих предвосхищать социальные и институциональные последствия принимаемых решений и предотвращать перенос управленческой ответственности на непрозрачные алгоритмические модели.

Ключевые слова: государственная служба, цифровая трансформация управления, ментальная пластичность, алгоритмический «черный ящик», управленческая ответственность, интерпретация управленческих решений, институциональная легитимность

Дата поступления статьи в редакцию: 19 декабря 2025 года.

The role of cognitive flexibility in civil service under conditions of digital governance transformation

RESEARCH ARTICLE

Filip Busina [a, b]

[a] **Elanor ICT**

[b] **MGIMO University**

Abstract: In the digital age, the effectiveness and sustainability of management decisions in public administration are not determined by the level of technological equipment, but rather by the evolving role of civil servants as decision-makers. The increased use of digital and algorithmic technologies in public administration is accompanied by growing demands for the justification, accountability, and predictability of management actions. At the same time, the logic of the analytical models used in the decision-making process is becoming less transparent. The article examines the phenomenon of the algorithmic «black box» as an institutional challenge to the public service system. It also analyzes the role of the mental flexibility of civil servants in the context of algorithmically mediated management. According to the author, the digital transformation of public administration makes procedures for interpreting, verifying, and explaining
management decisions more important. In the context of digitalization, the stability and legitimacy of public administration depend on civil servants' ability to anticipate the social and institutional consequences of their decisions and prevent administrative responsibility from being transferred to opaque algorithmic models.

Keywords: public administration, digital governance transformation, cognitive flexibility, algorithmic «black box», managerial responsibility, interpretation of managerial decisions, institutional legitimacy

Received: December 19, 2025.

Введение

Цифровая трансформация государственного управления приводит к существенным изменениям в процессах подготовки и принятия управленческих решений. Внедрение цифровых платформ, аналитических инструментов и алгоритмических моделей повышает скорость и формальную обоснованность управленческих действий, развивая цифровое управление [Гаджиев, 2024], однако одновременно усложняет их интерпретацию, объяснимость и проверяемость в институциональном контексте публичной власти[1]. В этих условиях ключевым фактором устойчивости государственного управления становится не уровень технологической оснащенности, а роль государственного служащего как субъекта управленческого решения, что особенно критично при преодолении внешних угроз [Джамалудинова, 2025].

Современные исследования подчеркивают, что цифровизация не снижает значимости человеческого участия в управлении, а, напротив, усиливает требования к ответственности, критическому суждению и институциональному доверию [Ciampi et al., 2021; Galanti et al., 2022]. Алгоритмическая поддержка управленческих решений формирует ситуацию так называемого алгоритмического «черного ящика», при которой решение опирается на данные и аналитические модели, логика которых остается частично непрозрачной для лиц, принимающих решения [Park et al., 2021; Степнов, Ковальчук, 2020]. При этом ответственность за последствия управленческого воздействия сохраняется за государственным служащим.

Для системы государственной службы данное противоречие приобретает особую значимость, поскольку управленческие решения имеют не только организационные, но и социальные и институциональные последствия. Формализация управленческих процедур и ориентация на алгоритмические рекомендации усиливают риск отчуждения управленческого действия и смещения ответственности с субъекта решения на цифровые инструменты и формальные модели. В прикладных исследованиях также отмечается, что чрезмерная рационализация и стандартизация управленческих решений в условиях цифровизации может приводить к искажениям управленческой логики и снижению качества управленческого суждения [Дементьев, 2023; Мамонтова, 2025].

В экзистенциальном измерении данная ситуация выражается в необходимости принимать управленческие решения и нести за них ответственность в условиях неполной ясности и ограниченного контроля над механизмами их формирования [Камю, 2019; Сартр, 2000]. В институциональном плане это формирует устойчивое напряжение между требованиями к эффективности и предиктивности управления и возможностями их содержательной интерпретации и объяснения.

Настоящее исследование исходит из того, что при цифровой трансформации ключевым условием сохранения управляемости и легитимности публичного управления становится ментальная пластичность государственных служащих. Ментальная пластичность [Петрин, 2020], как способность человеческого мозга реагировать на происходящие изменения, в современных условиях понимается не просто как адаптация к цифровым технологиям, а как способность сохранять интерпретативную функцию, критическое управленческое суждение и институциональную ответственность при использовании цифровых технологий, алгоритмических и аналитических инструментов.

Цель исследования заключается в обосновании влияния цифровой трансформации и феномена алгоритмического «черного ящика» на требования к деятельности государственных служащих и их управленческим компетенциям, а также в обосновании роли ментальной пластичности как институционального условия устойчивости государственного управления.

Цифровая трансформация государственного управления и изменение роли государственных служащих

В условиях всеобщей цифровизации государственное управление изменяет технологическую парадигму [Мингалева, Ломоносова, 2023] и систему ценностей, определяющих облик государственного служащего [Sullivan, Dickinson, Henderson, 2021], и все в большей степени опирается на открытые данные, показатели и аналитические модели, используемые при планировании, контроле и оценке деятельности органов власти. Это позволяет ускорить управленческие процедуры и снизить субъективность решений.

При этом цифровая рационализация публичного управления не приводит к снижению роли человека, а, напротив, изменяет ее содержание. От государственных служащих все в большей степени требуется не формальное следование процедурам, а способность интерпретировать аналитические результаты, оценивать их институциональные последствия и нести ответственность за решения, принятые с использованием цифровых инструментов.

1 OECD. Artificial Intelligence in Society. Paris: OECD Publishing, 2019; UNESCO. Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence [SHS/BIO/PI/2021/1]. https://www.unesco.org/en/legal-affairs/recommendation-ethics-artificial-intelligence

Особую значимость данный сдвиг приобретает в контексте расширения алгоритмической поддержки управленческих решений. Алгоритмические модели формируют вероятностные рекомендации, которые усиливают формальную рациональность управления, но при этом создают риск упрощения сложной социальной реальности и смещения управленческой ответственности в сторону технических систем [Dahlbom et al., 2019; Дементьев, 2023]. В прикладных исследованиях подчеркивается, что чрезмерная стандартизация и автоматизация управленческих процессов в условиях цифровизации может приводить к институциональным искажениям и снижению качества управленческого суждения [Мамонтова, 2025].

Таблица 1. Изменение численности занятых в государственном секторе по странам за период с 2022 по 2024 год

Table 1. Change in number of people employed in the public sector by country from 2022 to 2024

Страна	Изменение, п.п.	Характер институциональной динамики
Латвия	+4,5	Быстрое расширение роли государства
Эстония	+1,4	Институциональное усиление
Соединенное Королевство	+1,1	Реакция на кризисные шоки
Франция	+0,4	Стабильная модель государственного управления
Германия	+0,2	Низкая институциональная динамика
Венгрия	-0,3	Институциональная контракция
Коста-Рика	-0,4	Сокращение государственного сектора

Источник: OECD. Government at a Glance 2025 (Employment in general government). OECD Publishing, 2025

Source: OECD. Government at a Glance 2025 (Employment in general government). OECD Publishing, 2025

В результате цифровая трансформация изменяет сам характер работы государственных служащих, повышая требования к способности работать с неопределенностью, критически оценивать алгоритмические рекомендации и учитывать социальные и институциональные последствия управленческих решений. При этом различия в институциональных моделях государственного управления отражаются не только в подходах к цифровизации, но и в уровне нагрузки, приходящейся на одного государственного служащего [Салахова, Кидинов, 2024]. Это в конечном счете обосновывает изменения и совокупности компетенций, которыми он должен обладать для своей работы [Зайцева, 2024].

Данные различия могут быть частично проанализированы через сопоставление динамики изменения численности государственных служащих в различных странах (см. **таблицу 1**), что позволяет оценить институциональный контекст [Хаматханова, Волков, 2025], в котором формируются требования к качеству управленческих решений и к способности государственных служащих сохранять интерпретативную роль и ответственность в условиях цифровой трансформации.

Алгоритмический «черный ящик» как фактор трансформации управленческих решений в системе государственного управления

В управленческой практике все чаще формируется ситуация, при которой решение возникает не в результате коллективного обсуждения или индивидуального управленческого суждения, а как результат работы алгоритмической модели, встроенной в процедуру принятия решений. Рекомендация системы начинает восприниматься как рациональное основание управленческого действия еще до ее содержательной интерпретации. Тем самым происходит переход от поддержки принятия решений к их алгоритмическому опосредованию [Park et al., 2021].

В научной литературе понятие алгоритмического «черного ящика» традиционно связывается с технической непрозрачностью моделей машинного обучения [Барышников, 2025]. Однако в контексте государственного управления данное явление имеет преимущественно институциональный и управленческий характер.

Под алгоритмическим «черным ящиком» в рамках настоящего исследования автор предлагает понимать управленческую ситуацию, при которой управленческое решение формально обосновано данными и аналитической моделью, однако логика формирования рекомендации не поддается полной реконструкции субъектом принятия решения. При этом результат алгоритмической обработки интегрирован в управленческую процедуру как допустимое или предпочтительное основание управленческого действия.

Даже при наличии описаний модели, регламентов и отчетности государственный служащий сталкивается не с процессом рассуждения, а с итоговым выводом. Алгоритм предоставляет результат, обладающий видимостью объективности и нейтральности, но не раскрывает ход формирования управленческого вывода. Современные предиктивные и языковые модели дополнительно усиливают этот эффект, создавая иллюзию рационального обоснования и «понимания» при отсутствии контекстного мышления в человеческом смысле [Park et al., 2021]. В управленческой реальности это приводит к смещению точки ответственности: решение фак-

тически уже сформировано системой, а от государственного служащего ожидается его подтверждение, объяснение и реализация, а не формирование альтернатив.

Следует отметить, что расширение алгоритмической поддержки управленческих решений носит избирательный характер и в первую очередь затрагивает формализуемые и измеримые сферы деятельности. Это позволяет повысить операционную эффективность, но не устраняет управленческую ответственность. Напротив, формируется парадоксальная ситуация, при которой участие государственного служащего в формировании решения сокращается, тогда как ответственность за его последствия сохраняется в полном объеме.

Практика показывает, что в условиях высокой регламентированности процессов возрастает риск ошибочной интерпретации алгоритмических рекомендаций. Государственный служащий вынужден оперировать результатом, не имея возможности полностью реконструировать причинно-следственные связи, лежащие в его основе. Это усиливает когнитивную нагрузку и формирует склонность к фактическому переносу ответственности на алгоритмическую систему, пусть и не закрепленному формально.

В этих условиях интерпретация становится центральным элементом управленческой деятельности. Речь идет не о «понимании алгоритма», а об осмыслении значения его рекомендаций для конкретной институциональной среды, возможных социальных последствий и долгосрочной устойчивости управленческих решений. Отказ от интерпретации и верификации ведет к скрытому переносу управленческой власти на алгоритмические модели и формирует современную форму управленческого отчуждения.

Таким образом, алгоритмический «черный ящик» не снижает роль человека в государственном управлении, а, напротив, усиливает требования к управленческой зрелости. Чем выше уровень алгоритмизации, тем более значимой становится способность государственного служащего интерпретировать, проверять и осознанно принимать ответственность за решения, принимаемые в условиях ограниченной прозрачности.

Предиктивная эмпатия как управленческий механизм в условиях алгоритмической непрозрачности

В условиях цифровой трансформации государственного управления эмпатия перестает быть исключительно психологической категорией и приобретает значение управленческого механизма. Чем в большей степени управленческие решения опираются на алгоритмические рекомендации, тем выше становится потребность в способности предвосхищать их социальные и институциональные последствия, то есть роль человека трансформируется. Поэтому в данном контексте автор рассматривает предиктивную эмпатию не как эмоциональное сопереживание, а как управленческую способность, направленную на преодоление разрыва между формальной рациональностью алгоритма и реальной социальной динамикой управляемых процессов.

В управленческом смысле предиктивная эмпатия может быть определена как способность государственного служащего заранее оценивать, каким образом управленческие решения, принимаемые с опорой на данные и алгоритмические модели, будут интерпретированы различными социальными группами и институциональными акторами. Речь идет не о субъективном восприятии отдельных индивидов, а о системном учете контекста, ожиданий, неформальных норм и распределения власти в публичной сфере.

На практике предиктивная эмпатия проявляется в способности государственного служащего заранее ставить вопросы о возможных реакциях на принимаемое решение, его институциональных сигналах и долгосрочных последствиях для доверия и легитимности публичной власти. В этом смысле она не противопоставляется аналитике и данным, а дополняет их в тех зонах, где алгоритм принципиально ограничен и не способен учитывать социальные значения управленческих решений.

Следует также отметить, что предиктивная эмпатия в условиях алгоритмически опосредованного управления неотделима от процедуры верификации. В управленческом контексте верификация означает не разовую техническую проверку корректности данных, а систематическую оценку смысла, последствий и допустимости алгоритмических рекомендаций в конкретной институциональной среде.

Верификация включает соотнесение алгоритмического вывода с реальной управленческой ситуацией, оценку адекватности собственной интерпретации рекомендаций системы и выявление возможных вторичных эффектов управленческого воздействия. Тем самым она выступает механизмом сохранения управленческой субъектности в условиях ограниченной прозрачности алгоритмических моделей.

Даже при наличии алгоритмической рекомендации государственный служащий не освобождается от ответственности за принятое решение. Алгоритм может служить источником аргументации, но не является носителем управленческой ответственности, которая остается за субъектом

Таблица 2. Институциональная нагрузка и трансформация управленческой ответственности в условиях цифровизации

Table 2. Institutional load and transformation of managerial responsibility under conditions of digitalization

Характеристика	Низкая институциональная нагрузка	Высокая институциональная нагрузка
Уровень алгоритмизации	Ограниченный	Высокий
Прозрачность управленческих решений	Относительно высокая	Ограниченная
Роль государственного служащего	Исполнитель процедур	Интерпретатор и верификатор
Концентрация ответственности	Распределенная	Сфокусированная
Риск эффекта «черного ящика»	Низкий	Высокий
Требования к ментальной пластичности	Умеренные	Критические

Источник: Составлено автором
Source: Compiled by the author

публичной власти [Сартр, 2000]. Отказ от интерпретации и верификации ведет к фактическому переносу управленческой власти на технологические инструменты и формированию скрытых форм управленческого отчуждения.

Напротив, систематическая верификация позволяет сохранять критическую дистанцию по отношению к алгоритмическим системам, осознавать границы их применимости и принимать решения в условиях неопределенности без утраты ответственности. В этом смысле верификация выступает не препятствием эффективности, а условием институциональной устойчивости государственного управления.

В совокупности предиктивная эмпатия и верификация формируют функциональное ядро человекоцентричного подхода к управлению в условиях цифровой трансформации. Их значение заключается в обеспечении интеграции алгоритмических инструментов в систему государственной службы без утраты человеческого измерения и без подмены ответственности технологией (**таблица 2**).

Таблица 2 демонстрирует, что по мере роста институциональной нагрузки и уровня алгоритмизации управленческих процессов роль государственного служащего трансформируется от формального исполнителя к субъекту интерпретации и верификации решений. В этих условиях ментальная пластичность выступает не индивидуальным качеством, а институционально необходимой способностью, обеспечивающей сохранение управленческой субъектности и ответственности.

Ментальная пластичность человеческого развития как институциональное условие устойчивости государственного управления

Цифровая трансформация государственного управления не приводит к снижению роли человека в управленческих процессах, но качественно изменяет характер его участия в принятии решений. В условиях алгоритмической поддержки управления возрастает значение способности государственных служащих работать с неопределенностью, интерпретировать аналитические выводы и сохранять ответственность за решения, принимаемые в среде ограниченной прозрачности. В этом контексте ментальная пластичность выступает не индивидуальной характеристикой каждого государственного служащего, а институциональным условием устойчивости всей системы публичного управления.

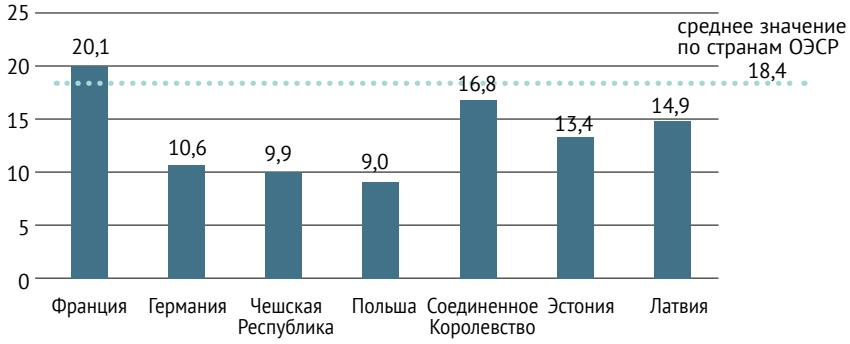
По нашему мнению, в контексте данного исследования ментальную пластичность следует рассматривать как способность государственных служащих адаптировать формы управленческого мышления и принятия решений к изменяющимся условиям цифровой среды без утраты субъектности и ответственности. Речь идет не о приспособлении к технологиям как таковым, а о сохранении интерпретативной функции в ситуации, когда значительная часть аналитической работы передается алгоритмическим системам.

Рост требований к пластичности управленческого мышления усиливается различиями в институциональных моделях государственного управления и в уровне нагрузки, приходящейся на одного государственного служащего. Для иллюстрации данного контекста представлено международное сопоставление численности занятых в государственном секторе (см. **рисунок**).

Приведенные данные демонстрируют существенные различия в масштабах государственного сектора, отражающие особенности институциональных моделей публичного управления. Более низкая численность государственных служащих, как правило, означает более высокую индивидуальную управленческую нагрузку, расширение функциональных обязанностей и повышение ответственности за качество принимаемых решений.

Рисунок. Доля занятых в государственном секторе от общей численности в отдельных странах в 2023 году

Figure. Share of public sector employees in the total workforce in selected countries in 2023



Источник: Составлено автором на основе данных: OECD. Government at a Glance 2025 (Employment in general government). OECD Publishing, 2025

Source: Compiled by the author based on data from: OECD. Government at a Glance 2025 (Employment in general government). OECD Publishing, 2025

В таких условиях пластичность человеческого развития проявляется как способность сочетать формальные процедуры с интерпретацией, оценкой социальных последствий и поддержанием доверия к государственным институтам.

В условиях алгоритмически опосредованного управления именно пластичность позволяет государственным служащим сохранять управляемость и институциональную легитимность управленческих процессов. Она обеспечивает возможность не только следовать формальным рекомендациям аналитических систем, но и корректировать их с учетом институционального контекста, общественных ожиданий и долгосрочных последствий для системы государственного управления. Таким образом, пластичность человеческого развития выступает не дополнительной компетенцией, а системным условием устойчивости государственного управления в цифровую эпоху. В отсутствие этой способности цифровизация усиливает формальную рациональность управленческих процессов, но одновременно повышает риски утраты субъектности, ответственности и общественного доверия.

Заключение

Проведенное исследование позволило установить, что в условиях цифровой трансформации государственного управления ключевой предмет анализа смещается от технологии как таковой к трансформации управленческой роли человека в алгоритмически опосредованной среде. Феномен алгоритмического «черного ящика» формирует устойчивую управленческую асимметрию: решения все в большей степени опираются на аналитические модели и алгоритмы, логика которых остается трудной для реконструкции, тогда как ответственность за последствия неизбежно сохраняется за государственным служащим как субъектом публичной власти. В этих условиях интерпретация и верификация перестают быть факультативными навыками и приобретают статус обязательных управленческих процедур, обеспечивающих легитимность решений и доверие к институтам публичного управления.

Предиктивная эмпатия в предложенной трактовке выступает не психологической характеристикой, а управленческим механизмом, позволяющим предвосхищать социальные и институциональные последствия решений, принимаемых с опорой на данные и алгоритмические системы, и удерживать человекоцентричную логику управления в условиях ограниченной прозрачности аналитических моделей. Ментальная пластичность в условиях цифровой трансформации становится «субъектосохраняющей» способностью: не как «приспособление к технологиям», а как сохранение интерпретативной функции, управленческой ответственности и способности проверять как результаты алгоритмической обработки, так и собственную управленческую интерпретацию.

Практический вывод для управленческой и государственной повестки заключается в следующем: эффективность внедрения алгоритмических и аналитических инструментов в систему государственного управления определяется не степенью автоматизации управленческих процессов, а качеством институционального контура ответственности. Ключевое значение приобретают наличие формализованных процедур интерпретации и верификации, а также механизмов предотвращения переноса управленческой власти на обезличенные модели и формальные рекомендации. В прикладном плане это означает необходимость институционального закрепления интерпретации и верификации в качестве регламентных управленческих процедур – в нормативных документах, стандартах деятельности, должностных ролях и метриках ответственности, обеспечивающих проверяемость управленческих решений и недопущение

подмены управленческого суждения алгоритмическими выводами.

Для государственной службы и иных регулируемых сфер это означает необходимость системного включения процедур интерпретации и верификации алгоритмически опосредованных управленческих решений в контур управленческой ответственности и институциональной легитимности в условиях цифровой трансформации. Именно через такое институциональное закрепление становится возможным сохранение управляемости, доверия и устойчивости публичного управления в эпоху широкого применения алгоритмических технологий.

Литература

Барышников П.Н. «Черный ящик» или прозрачный алгоритм: аналитический обзор источников по этике искусственного интеллекта. *Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология*. 2025. № 85. С. 5–20. https://doi.org/10.17223/1998863X/85/1

Гаджиев Х.Б.О. Роль цифровизации и электронного управления в современном государственном управлении. *Право и государство: теория и практика*. 2024. № 4 (232). С. 266–268. https://doi.org/10.47643/1815-1337_2024_4_266

Дементьев К.И. Анализ мирового опыта применения искусственного интеллекта для оптимизации бизнес-процессов предприятий. *Управленческое консультирование*. 2023. № 1. С. 107–120.

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

Зайцева Т.В. Квалификационный и компетентностный подходы на государственной гражданской службе: квалификация как базис, компетенция как цель. *Государственное управление. Электронный вестник*. 2024. № 107. С. 206–222. https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-107-2024-206-222

Камю А. Миф о Сизифе. М.: Азбука, 2019.

Мамонтова И.Ю. Перспективы использования технологий искусственного интеллекта в менеджменте. *Московский экономический журнал*. 2025. № 5. С. 472–491. https://doi.org/10.55186/2413046X_2025_10_5_149

Мингалева Ж.А., Ломоносова Я.Г. Трансформация парадигмы государственного управления. *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*. 2023. № 3. С. 241–253. https://doi.org/10.15593/2224-9354/2023.3.17

Петрин И.С. «Человек нейронный» в проектах К. Малабу и П. Пистерс: вопрос методологии. *Гуманитарный акцент*. 2020. № 2. С. 19–24.

Салахова В.Б., Кидинов А.В. Разработка системы оценки профессиональных и личностных качеств государственных гражданских служащих. *Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Педагогика и психология.* 2024. Т. 18. № 2. С. 211–239. https://doi.org/10.25688/2076-9121.2024.18.2.14

Сартр Ж.-П. Бытие и ничто. М.: Республика, 2000.

Степнов И.М., Ковальчук Ю.А. Экономические ловушки внедрения искусственного интеллекта. *Экономика. Налоги. Право*. 2020. Т. 13. № 2. С. 92–102. https://doi.org/10.26794/1999-849X-2020-13-2-92-102

Хаматханова М.М., Волков А.М. Изучение опыта зарубежных стран в области госслужбы. *Международный научный вестник*. 2025. № 1. С. 185–187. https://doi.org/10.24412/2782-3849-2025-1-185-187

Bhanumathi P. Human resource management in the 5.0 era // Humanizing the hyperconnected workplace. IGI Global, 2025. P. 34. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8171-7.ch004. In English

Capolupo N., Maione G., Supino S. The anatomy of human resource management (HRM) 5.0. A bibliometric review of practices and workforce skills. *The TQM Journal*. 2025. P. 1–23. https://doi.org/10.1108/TQM-07-2025-0402. In English

Ciampi F., Faraoni M., Ballerini J., Meli F. The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 176. P. 121383. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121383. In English

Dahlbom P., Järvenpää M., Sajasalo P., Siikanen N. Big data and HR analytics in the digital era. *Baltic Journal of Management.* 2019. Vol. 15 (1). P. 25–50. https://doi.org/10.1108/BJM-11-2018-0392. In English

Galanti T., Vincenzi C., Bounomo I., Benevene P. Digital transformation: Inevitable change or sizable opportunity? The strategic role of HR management in Industry 4.0. *Administrative Sciences*. 2022. Vol. 13(2). P. 30. https://doi.org/10.3390/admsci13020030. In English

Park H., Ahn D., Hosanagar K., Lee J. Human-AI interaction in human resource management: Understanding why employees resist algorithmic evaluation at workplaces and how to mitigate burdens. *Administrative Sciences*. 2021. Vol. 15 (2). P. 51. https://doi.org/10.1145/3411764.3445304. In English

Sullivan H., Dickinson H., Henderson H. (eds). The Palgrave Handbook of the Public Servant. Palgrave Macmillan, Cham, 2021. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29980-4. In English

References

Baryshnikov P.N. "Black box" or transparent algorithm: an analytical review of sources on the ethics of artificial intelligence. *Tomsk State University Journal of Philosophy, Sociology and Political Science*. 2025. No. 85. P. 5–20. https://doi.org/10.17223/1998863X/85/1. In Russian

Camus A. The Myth of Sisyphus. Moscow: Azbuka, 2019. In Russian

Dementyev K.I. Analysis of the world experience in the use of artificial intelligence to optimize business processes of enterprises. *Management Consulting*. 2023. No. 1. P. 107–120. In Russian

Dzhamaludinova Yu. Development of professional potential of civil servants under the terms of overcoming external challenges. *News of the Kabardino-Balkarian Scientific Center of the Russian Academy of Sciences*. 2025. Vol. 27. No. 4. P. 114–123. https://doi.org/10.35330/1991-6639-2025-27-4-114-123. In Russian

Gadzhiev H.B.O. The role of digitalization and e-government in modern public administration. *Law and State: the theory and practice*. 2024. No. 4 (232). P. 266–268. https://doi.org/10.47643/1815-1337_2024_4_266. In Russian

Khamatkhanova M.M., Volkov A.M. Studying the experience of foreign countries in the field of civil service. *International Scientific Bulletin*. 2025. No. 1. P. 185–187. https://doi.org/10.24412/2782-3849-2025-1-185-187. In Russian

Mamontova I.Yu. Perspectives on the use of artificial intelligence technologies in management. *Moscow Economic Journal*. 2025. No. 5. P. 472–491. https://doi.org/10.55186/2413046X_2025_10_5_149. In Russian

Mingaleva Zh.A., Lomonosova Ya.G. Transformation of the paradigm of public administration. *Bulletin of Perm National Research Polytechnic University. Social and Economic Sciences.* 2023. No. 3. P. 241–253. https://doi.org/10.15593/2224-9354/2023.3.17. In Russian

Petrin I.S. "Neuronal man" in Malabou's and Pisters's projects: question of methodology. *Humanitarian Accent.* 2020. No. 2. P. 19–24. In Russian

Salakhova V.B., Kidinov A.V. Development of a system for assessing professional and personal qualities of state civil servants. *Bulletin of Moscow City Pedagogical University. Series: Pedagogy and Psychology*. 2024. Vol. 18. No. 2. P. 211–239. https://doi.org/10.25688/2076-9121.2024.18.2.14. In Russian

Sartre J.-P. Being and nothingness. Moscow: Respublika, 2000. In Russian

Stepnov I.M., Kovalchuk Yu.A. The economic pitfalls of artificial intelligence introduction. *Economy. Taxes. Law*. 2020. Vol. 13. No. 2. P. 92–102. https://doi.org/10.26794/1999-849X-2020-13-2-92-102. In Russian

Zaitseva T.V. Qualification-based versus competency-based approaches in the public service: qualification as a foundation, competency as a goal. *Public Administration. Electronic Bulletin*. 2024. No. 107. P. 206–222. https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-107-2024-206-222. In Russian

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ:

Филип Бушина, кандидат экономических наук, доктор философии, советник директора по развитию бизнеса в Центральной и Восточной Европе
Elanor ICT / Регион Центральной и Восточной Европы (Kodaňská 1441/46, Praha 10, 10000, Czechia);
докторант
Московский государственный институт международных отношений (университет) (Российская Федерация, 119454, Москва, проспект Вернадского, 76). E-mail: filip.busina@elanor.cz
https://orcid.org/0009-0001-3848-1271

Для цитирования: *Бушина Ф.* Роль ментальной пластичности в работе государственных служащих в условиях цифровой трансформации управления. *Государственная служба*. 2026. № 1. С. 93–100.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR:

Filip Busina, Candidate of Sci. (Economics), Ph.D., Advisor to the Director for Business Development in Central and Eastern Europe
Elanor ICT / Central and Eastern Europe Region (Kodaňská 1441/46, Praha 10, 10000, Czechia);
Doctoral Student
MGIMO University (76, Vernadsky Prospekt, Moscow, 119454, Russian Federation).
E-mail: filip.busina@elanor.cz
https://orcid.org/0009-0001-3848-1271

For citation: *Busina F.* The role of cognitive flexibility in civil service under conditions of digital governance transformation. *Public administration*. 2026. No. 1. P. 93–100.

ЧТО ЧИТАТЬ?



В.Г. Черников. Гуманистическое преобразование общества. Монография. М.: Изд-во «Юрайт», 2026.

В монографии дается анализ основных социально-философских проблем гуманистического преобразования общества. В историческом развитии человечества (цивилизационном, формационном, культурном и др.) рассматривается проявление общественной закономерности нарастания, усиления гуманизма. Характеризуется современное гуманистическое преобразование важнейших социальных сфер, систем, институтов и общественных отношений. В книге показано значение гуманистического преобразования общества для сплочения современной России, становления и развития гражданского общества, а также роль последнего в гуманистическом преобразовании нашей страны. Книга рассчитана на широкий круг читателей: студентов, аспирантов, преподавателей социально-гуманитарных дисциплин, специалистов в области управления, сотрудников органов власти, участников структур гражданского общества и всех тех, кому небезразлично будущее России.