

Социология управления
Sociology of management

УДК 316

DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-194-208

Управленческое наследие русской школы наук о человеке в эпоху ИИ: от концепции
управления кадрами к социальным параметрам цифровой трансформации
госслужбы

Зайцева Татьяна Вячеславовна

Доктор экономических наук, профессор, заместитель заведующего кафедрой управления персоналом,
SPIN-код РИНЦ: [6358-5492](#), ORCID: [0000-0001-8213-4907](#), zaytv@spa.msu.ru

Факультет государственного управления, МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, РФ.

Аннотация

Актуальность исследования обусловлена необходимостью эффективно управлять проявлениями основных социальных параметров цифровой трансформации государственных организаций в эпоху алгоритмизации: изменение профессиональных ролей государственных служащих, трансформация организационной культуры, формирование новых моделей взаимодействия между государственными служащими и алгоритмическими системами. В статье предпринята попытка переосмыслить теоретическое наследие русской школы наук о человеке применительно к данным параметрам. Автор исходит из того, что фундаментальные идеи, сформулированные И.М. Сеченовым, В.М. Бехтеревым, И.П. Павловым, А.А. Богдановым и В.А. Базаровым во второй половине XIX – начале XX века, не только хронологически предвосхитили многие западные управленческие доктрины, но и сохраняют методологическую ценность для решения проблем, с которыми сталкивается современное управление персоналом государственной службы. Выделяются три управленческих разрыва между современной практикой управления государственными служащими в эпоху ИИ и проблемами, которые остаются без решения: деятельностный разрыв, мотивационный разрыв и институциональный разрыв. Каждый из этих трех управленческих разрывов может быть устранен с применением идей отечественных исследователей. На основе анализа исторических первоисточников выделены пять ключевых принципов, которые образуют целостную систему управления персоналом государственных организаций: активное восстановление через смену деятельности (И.М. Сеченов); целеполагание как социально формируемый механизм (И.П. Павлов и В.М. Бехтерев); непрерывность и опережающий характер обучения, всесторонность развития; а также системность организационных изменений (А.А. Богданов и В.А. Базаров). Делается вывод о необходимости реинтеграции наследия русской школы наук о человеке в современную кадровую управленческую практику государственной службы для использования его как методологического ресурса, позволяющего выстроить систему управления государственными служащими, отвечающую вызовам цифровой эпохи и учитывающую институциональную специфику отечественной системы управления.

Ключевые слова

Социология управления, государственная служба, управление кадрами государственной службы, развитие персонала, цифровая трансформация, искусственный интеллект, социальные параметры, кадровая политика.

Для цитирования

Зайцева Т.В. Управленческое наследие русской школы наук о человеке в эпоху ИИ: от концепции управления кадрами к социальным параметрам цифровой трансформации госслужбы // Государственное управление. Электронный вестник. 2026. № 117. С. 194–208. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-194-208

The Managerial Legacy of Human Sciences Russian School in the Age of AI:
From the Concept of Personnel Management to the Social Parameters of the Civil Service
Digital Transformation

Tatiana V. Zaitseva

DSc (Economics), Professor, Deputy Head of Personnel Management Department, ORCID: [0000-0001-8213-4907](#),
zaytv@spa.msu.ru

School of Public Administration, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation.

Abstract

The relevance of the study is driven by the need to effectively manage the manifestations of key social parameters of digital transformation in public organisations in the age of algorithmisation: the changing professional roles of civil servants, the transformation of organisational culture, and the emergence of new models of interaction between civil servants and algorithmic systems. The article attempts to reassess the theoretical heritage of the Russian school of human sciences in relation to these parameters. The author proceeds from the assumption that the fundamental ideas formulated by I.M. Sechenov, V.M. Bekhterev, I.P. Pavlov, A.A. Bogdanov and V.A. Bazarov in the second half of the 19th – early 20th centuries not only chronologically anticipated many Western management doctrines, but also retain methodological value for addressing the challenges faced by contemporary public service personnel management. Three managerial gaps between contemporary public service management practices in the age of AI and unresolved problems are identified: the activity gap, the motivational gap, and the institutional gap. Each of these three managerial gaps can be bridged by drawing on the ideas of Russian scholars. Based on the analysis of historical primary sources, five key principles are identified that form an integral system of personnel management in public organisations: active recovery through the change of activity (I.M. Sechenov); goal-setting as a socially formed mechanism (I.P. Pavlov and V.M. Bekhterev);

continuity and anticipatory nature of training, comprehensive development; and systematic organisational change (A.A. Bogdanov and V.A. Bazarov). The conclusion is drawn on the necessity of reintegrating the heritage of the Russian school of human sciences into contemporary public service HR management practice as a methodological resource that allows building a system of civil service personnel management capable of meeting the challenges of the digital age and taking into account the institutional specificity of the domestic system of governance.

Keywords

Sociology of management, public service, public service human resource management, personnel development, digital transformation, artificial intelligence, social parameters, personnel policy.

For citation

Zaitseva T.V. (2026) The Managerial Legacy of Human Sciences Russian School in the Age of AI: From the Concept of Personnel Management to the Social Parameters of the Civil Service Digital Transformation. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 117. P. 194–208. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-117-2026-194-208

Дата поступления/Received: 07.06.2026

Введение

Современное государственное управление переживает период глубокой трансформации, связанной с цифровизацией и внедрением технологий искусственного интеллекта. Эти изменения затрагивают не только организационные процессы и информационные системы, но и, что принципиально важно, самого субъекта управления — государственного служащего, его профессиональные компетенции, мотивацию и роль в принятии решений [Матвеев, Шеина 2025]. В научной литературе и экспертных дискуссиях все чаще звучат вопросы о том, каким должно быть управление кадрами государственной службы в условиях, когда алгоритмы начинают выполнять функции, которые ранее считались прерогативой человека: анализ данных, подготовка проектов решений, прогнозирование последствий [Кулагина и др. 2022; Кудина, Смирнов 2026]. Возникает риск своеобразной дегуманизации управленческого труда, при которой чиновник низводится до роли оператора, подтверждающего результаты машинных вычислений, утратившего инициативу, творческое начало и ответственность за конечный результат [Панова, Тарасова 2025].

Многие авторы задаются вопросами об основных барьерах цифровой трансформации системы государственного управления. В качестве таковых указываются в первую очередь низкая профессиональная подготовленность кадров, ригидность организационной культуры, неспособность государственных организаций непрерывно эволюционировать вслед за изменениями в технологиях [Айвазян, Погорелова 2026]. Отдельно выделяется проблема фрагментарности обучения государственных служащих: сложившаяся модель подготовки базируется на наборах разрозненных курсов, перечень которых формируется на годы вперед и успевает устаревать еще на этапе проведения тендерных процедур [Боровикова, Капустян 2025; Сёмин и др. 2025]. Это приводит к отсутствию системности и проактивности профессионального развития государственных служащих и слабой ориентации образовательных мероприятий на нужды и потребности современных государственных организаций [Ярош, Нестеренко 2025].

Обобщение трудов различных авторов, которые обращаются к исследованию управленческих проблем цифровой трансформации государственной службы, позволило выделить на этом пути три управленческих разрыва. Первый можно назвать деятельностным разрывом: внедрение ИИ, которое изначально рассматривалось как возможность снизить степень рутинности и шаблонности в деятельности государственных служащих за счет передачи всех повторяющихся операций машинам, приводит к обратному эффекту, когда машины забирают у человека еще и задачи на мышление, проявление инициативы и принятие решений [Поярков 2025]. В некоторых случаях государственные служащие неоправданно делегируют свои полномочия искусственному интеллекту для снижения рабочей нагрузки [Giacomini, Grandi 2026]. Искусственный интеллект оставляет государственным служащим все меньше интеллектуальных задач, задач на поиск смыслов

и применение ответственного выбора. В результате происходит оскудение функциональных обязанностей, работа государственных служащих становится однообразной, скучной, не содержащей стимулов к личному и профессиональному росту.

Второй управленческий разрыв находится в плоскости мотивации: с внедрением технологий искусственного интеллекта государственные служащие отчуждаются от процессов поиска и принятия решений, осмысления данных, выстраивания стратегических альтернатив, что лишает их работу социального и личностного смысла [Алексеева 2025]. Исследователи указывают, что дегуманизация государственного управления в эпоху цифровой трансформации — это не случайный сбой системы, а ее ключевая системная характеристика [Тюрина 2025; Heidelberg 2026]. Например, исследование китайских коллег, основанное на шестимесячном наблюдении за работой госслужащих в органах местного самоуправления в г. Шанхае, показало, что внедрение генеративного ИИ, даже когда оно снижает отдельные виды административной нагрузки, неизбежно приводит к феномену отчуждения от политики (policy alienation.) Это состояние характеризуется усиленным ощущением дегуманизации, потерей контроля над принимаемыми решениями и снижением значимости работы [Huang et al. 2026].

Наконец, третий разрыв можно охарактеризовать как институциональный: государственные организации, страдающие от зарегламентированности, косности, авторитаризма, создают деструктивную институциональную среду для государственных служащих, ориентированных на вовлеченность в процессы цифровой трансформации [Selten, Klievink 2024; Zenkl 2025]. В частности, многие российские исследователи сходятся во мнении, что инерционность и забюрократизированность российской системы госслужбы создают организационные барьеры для внедрения гибких процедур и отталкивают от работы в государственных организациях специалистов, наиболее подготовленных к работе в условиях цифровой трансформации [Игнаткова, Громова 2025; Фурсов, Ломаева 2025].

Ответы на эти управленческие вызовы, как правило, ищут в западных управленческих концепциях — моделях компетенций, грейдах, коучинге, теориях организационного поведения. За рамками дискуссии остается мощный пласт отечественной научной мысли, в том числе сформировавшийся во второй половине XIX – начале XX века. Три выделенных разрыва не являются сугубо технологическими, они затрагивают природу человеческой деятельности, мотивации и организационной динамики. В отечественной науке эти вопросы впервые были поставлены не социологами (поскольку социология управления как самостоятельная дисциплина в России в то время еще не сформировалась), а представителями смежных наук — физиологии и психологии труда (И.М. Сеченов, В.М. Бехтерев, И.П. Павлов) и теории систем (А.А. Богданов, В.А. Базаров). Именно их работы сформировали концептуальную базу, которая сегодня может быть востребована для анализа цифровых вызовов. Идеи данных авторов не только хронологически предвосхитили многие западные доктрины управления, но и предложили ответы на вопросы, которые современная социология управления лишь начинает осознавать, столкнувшись с проблемой алгоритмической пассивности и дегуманизации управленческого труда в эпоху цифровой трансформации.

В настоящей статье мы исходим из того, что управленческое наследие русской школы наук о человеке представляет собой не собрание разрозненных научных трудов, которые имеют лишь историческую ценность, а целостную систему взаимосвязанных принципов, которые могут быть переосмыслены и применены для решения кадровых проблем государственной службы в эпоху искусственного интеллекта. Более того, мы полагаем, что применение данных принципов в контексте внедрения алгоритмических систем в государственном управлении способно предложить альтернативу упрощенным заимствованиям западных моделей, которые не учитывают институциональную специфику и исторически сложившиеся управленческие практики в России.

Цель настоящей статьи — на основе анализа трудов русских ученых выделить те принципы отечественной школы наук о человеке, которые сохраняют методологическую значимость для решения проблем управления кадрами госслужбы в условиях цифровой трансформации государственного управления. Мы сознательно ограничиваем круг рассматриваемых авторов пятью ключевыми фигурами, чьи идеи, на наш взгляд, образуют единое теоретическое ядро в контексте выделенных управленческих вызовов: И.М. Сеченов обосновал значение смены деятельности для поддержания работоспособности; В.М. Бехтерев и И.П. Павлов сформулировали социальные механизмы мотивации — идейную заинтересованность и рефлекс цели; А.А. Богданов и В.А. Базаров настаивали, что управление персоналом не должно состоять из эпизодических мероприятий, а быть нормой организационной жизни, закреплённой в институциональных практиках (стандартах, процедурах, системе наставничества, кадровых циклах). Именно эти пять имен задают теоретический каркас, который может быть востребован для переосмысления современной кадровой политики государственных организаций в РФ.

Деятельностный разрыв: монотонность алгоритмического труда и сеченовский принцип активного отдыха

Внедрение искусственного интеллекта в государственное управление меняет не только технологии, но и сам характер повседневной деятельности чиновника. Все больше рутинных операций, от обработки обращений граждан до подготовки типовых проектов решений, переходит к алгоритмам [Панова, Тарасова 2025]. Казалось бы, это должно освободить время и ресурсы для решения более сложных, творческих и ответственных задач. Так как к настоящему моменту еще не установлены правовые и административные границы допустимого участия алгоритмических технологий в принятии управленческих решений, на практике возникает иная проблема: освобождаясь от механической работы, государственный служащий рискует вместе с рутинными операциями передать алгоритмам практически все должностные обязанности, скатившись до функции оператора, который лишь знакомится с результатами машинной обработки данных¹. Профессиональная деятельность государственных служащих в этих условиях тяготеет к утрате субъектности, лишается разнообразия и возможностей для проявления гражданской позиции, профессионализма и творчества [Porumbescu et al. 2025]. А это, в свою очередь, неизбежно ведет к потере инициативы, снижению вовлеченности и тому самому состоянию, которое в западной психологии получило название «выученная беспомощность» [Maier, Seligman 2016]. Требуется переосмысление модели распределения труда между алгоритмом и работниками [Nagitta et al. 2022].

Именно здесь, на наш взгляд, следует обратиться к теоретическому наследию Ивана Михайловича Сеченова, который одним из первых в мировой науке поставил вопрос о физиологических и психологических основаниях трудовой деятельности и показал, что эффективность труда неразрывно связана с умением организовать смену видов активности. Примечательно, что его работы появились почти за два десятилетия до публикаций Фредерика Тейлора, которого западная литература традиционно считает родоначальником научного управления. В статье «Физиологические критерии для установки длины рабочего дня»² (1894) и в труде «Очерк рабочих движений человека»³ (1901) И.М. Сеченов обосновал, что производительность труда зависит не только от интенсивности нагрузки, но и от того, как эта нагрузка распределена

¹ How AI Transforms Knowledge Work in Public Service: Blending Human and Artificial Intelligence // European Institute of Public Administration [Электронный ресурс]. URL: <https://www.eipa.eu/de/blog/how-ai-transforms-knowledge-work-in-public-service-blending-human-and-artificial-intelligence/> (дата обращения: 12.05.2026).

² Сеченов И.М. Физиологические критерии для установки длины рабочего дня // Изв. Импер. о-ва любителей естествозн., антропологии и этнографии. 1894. Т. 78. Вып. 2.

³ Сеченов И.М. Очерк рабочих движений человека. СПб.: Типо-литография Товарищества И.Н. Кушнерова и Ко, 1901.

во времени и чередуется с другими видами деятельности. Среди прочих открытий, сделанных в стенах руководимой им в Московском университете лаборатории, особое место занимает феномен активного отдыха, впоследствии получивший его имя. Суть этого феномена заключается в том, что смена видов деятельности позволяет разгружать одни физиологические и ментальные системы работающего человека и загружать другие, благодаря чему восстановление работоспособности происходит значительно быстрее и эффективнее, чем при пассивном ничегонеделании. Изначально феномен был открыт на материале мышечных нагрузок (например, у работника сначала задействованы в труде руки, а потом ноги). Но позже он был перенесен и на все остальные виды деятельности, в том числе интеллектуальную. Было показано, что активный отдых гораздо более эффективно способствует восстановлению работоспособности человека по всем направлениям, а также возвращает деятельности ее осмысленность.

В условиях цифровой трансформации государственной службы эта логика приобретает новое звучание. Если алгоритмы забирают на себя все, что можно формализовать, то единственными сферами, в которых человек остается незаменимым, становятся целеполагание, творческий поиск, принятие решений в нестандартных ситуациях и коммуникация. Однако эти виды деятельности требуют постоянного обновления мышления, гибкости и способности переключаться между разными когнитивными режимами. Именно здесь сеченовский принцип смены деятельности оказывается критически важным. Обучение работе с искусственным интеллектом, освоение новых аналитических инструментов, участие в межведомственных проектах, требующих иного типа взаимодействия, — все это может выполнять ту же функцию, которую И.М. Сеченов описал на материале мышечных нагрузок: давать мозгу «активный отдых», загружая одни нейронные сети и разгружая другие.

Таким образом, деятельностный разрыв между монотонностью цифрового труда и необходимостью сохранять когнитивную гибкость и творческий потенциал может быть преодолен через переосмысление сеченовского принципа активного отдыха. Речь идет не об индивидуальной психологической адаптации, а об институциональном проектировании профессиональной среды, в которой смена видов деятельности становится нормой, будучи встроенной в организационный распорядок. Деятельность, организованная как систематическое чередование аналитики, коммуникации, проектирования и рефлексии, перестает быть рутинной и становится для государственной организации ресурсом, поддерживающим высокую работоспособность и творческий тонус государственного служащего. Именно такой подход, укорененный в отечественной управленческой традиции, может стать одним из инструментов преодоления алгоритмической пассивности и сохранения человеческого измерения в управлении при внедрении технологий ИИ.

Мотивационный разрыв: алгоритмическая пассивность и социальные механизмы целеполагания

Если деятельностный разрыв касается того, как организована профессиональная активность государственного служащего, то мотивационный разрыв затрагивает более глубокий вопрос: *зачем* он это делает и сохраняется ли у него внутреннее стремление к достижению значимых результатов в условиях, когда алгоритмы берут на себя все больше функций и задач. Передача рутинных операций искусственному интеллекту создает не только организационные, но и глубокие мотивационные проблемы. Освобождаясь от механической работы, государственный служащий одновременно утрачивает часть привычных смыслов трудовой деятельности. Когда сотрудник становится чрезмерно зависимым от системы, его автономия снижается, а это ведет к отстраненности (disengagement) — состоянию, когда человек перестает вкладываться в работу и развитие, потому что не видит в этом смысла [Bhushan 2025]. Если алгоритм готовит проект ответа, анализирует данные и

даже прогнозирует последствия решений, то в чем тогда состоит уникальный вклад человека? Этот вопрос не является чисто технологическим — он затрагивает фундаментальные основания трудовой мотивации, социальную идентичность чиновника и его восприятие собственной полезности.

Как уже было отмечено, в западной управленческой науке дискуссии о мотивации в эпоху цифровой трансформации ведутся преимущественно в русле теорий выученной беспомощности (learned helplessness) и поиска внешних стимулов. Однако отечественная традиция, сформировавшаяся еще в начале XX века, предлагает иной подход, который мы находим в трудах Владимира Михайловича Бехтерева и Ивана Петровича Павлова. Обращаясь к наследию В.М. Бехтерева, необходимо подчеркнуть, что он был не просто физиологом и психиатром, но одним из первых ученых, поставивших вопрос о социальных основаниях эффективности труда. Став основателем Санкт-Петербургской научной школы профессионального отбора и профессионального обучения, В.М. Бехтерев сформулировал часть идей, которые легли в основу современной теории управления персоналом. В частности, в своем докладе «О социально-трудовом воспитании» (1917) он обосновал необходимость разностороннего развития работников, которое должно охватывать создание «привычек» в физической, нравственной и умственной сферах⁴.

Однако ключевым для понимания социальной природы мотивации является его тезис о двух типах заинтересованности: материальной и так называемой идейной. В.М. Бехтерев писал: «Заинтересованность может быть материальная и так называемая — идейная... Идейная заинтересованность состоит в том, что человек, достигши известного культурного уровня, сознает общественно-полезное значение своего труда как необходимого факта цивилизации и проникается его общественным значением» [Бехтерев 2022, 293]. Этот тезис имеет принципиальное значение для управления персоналом в цифровую эпоху, поскольку он указывает на важность духовных и идейных мотивов, подчеркивая, что на определенном уровне развития человек нуждается в осознании социальной значимости своей деятельности. В условиях, когда искусственный интеллект берет на себя исполнительские функции, именно идейная заинтересованность становится тем механизмом, который удерживает государственного служащего в позиции активного субъекта, а не пассивного оператора. Если алгоритм может обработать данные быстрее, то только человек способен осознать, ради какой общественной цели эти данные обрабатываются, и принять решение, исходящее не из формальных параметров, а из понимания его социального контекста и всего спектра последствий.

Не менее значимым для понимания социальных механизмов мотивации является вклад Ивана Петровича Павлова, который, будучи преимущественно физиологом, сумел выйти за рамки своей дисциплины и сформулировать идеи, имеющие прямое отношение к управлению персоналом. Речь идет о его концепции рефлекса цели, впервые изложенной в докладе на III съезде по экспериментальной педагогике в Петрограде в 1916 году. Под рефлексом цели Павлов понимал стремление к обладанию определенным раздражающим предметом, понимая и обладание, и предмет в широком смысле слова⁵. Важно, что это стремление, в отличие от врожденных инстинктов, формируется у человека прижизненно, и именно оно задает вектор всей его жизни. И.П. Павлов подчеркивал, что человек может растрачивать огромную жизненную энергию на микроскопические и незначительные цели и не уделять внимание важнейшим из них, которые могут сделать его жизнь ярче и счастливее. Хочется полностью процитировать отрывок из его выступления: «Когда отрицательные черты русского характера: лень, не предприимчивость, равнодушное или даже

⁴ Бехтерев В.М. О социально-трудовом воспитании: Доклад на Съезде по экспериментальной педагогике 23 мая 1917 г. Петроград: тип. Н.П. Зандмана, 1917.

⁵ Павлов И.П. Рефлекс цели. Сообщение на III съезде по экспериментальной педагогике // Литература и жизнь [Электронный ресурс] URL: http://dugward.ru/library/pavlov_i_p/pavlov_reflex_celi.html?ysclid=1657josi20126936575 (дата обращения: 07.05.2026).

неряшливое отношение ко всякой жизненной работе, — навевают мрачное настроение, я говорю себе: нет, это не коренные наши черты, это дрянной нанос, это проклятое наследие крепостного права. Оно сделало из барина тунеядца, освободив его, в счет чужого дарового труда, от практики естественных в нормальной жизни стремлений обеспечить хлеб насущный для себя и дорогих ему, завоевать свою жизненную позицию, оставив его рефлекс цели без работы на основных линиях жизни. Оно сделало из крепостного совершенно пассивное существо, без всякой жизненной перспективы, раз постоянно на пути его самых естественных стремлений восставало непреодолимое препятствие в виде всемогущих произвола и каприза барина и барыни. И мечтается мне дальше. Испорченный аппетит, подорванное питание можно поправить и восстановить тщательным уходом, специальной гигиеной. То же может и должно произойти с загнанным исторически на русской почве рефлексом цели. Если каждый из нас будет лелеять этот рефлекс в себе как драгоценнейшую часть своего существа, если родители и все учительство всех рангов сделает своей главной задачей укрепление и развитие этого рефлекса в опекаемой массе, если наши общественность и государство откроют широкие возможности для практики этого рефлекса, то мы сделаемся тем, чем мы должны и можем быть, судя по многим эпизодам нашей исторической жизни и по некоторым вехам нашей творческой силы»⁶.

В этом отрывке содержится принципиально важный для управления персоналом вывод: целеполагание — это социально формируемый механизм, который может и должен развиваться через обучение и воспитание. В контексте цифровой трансформации государственного управления эти идеи приобретают особую актуальность. Павловский рефлекс цели оказывается тем фундаментом, который позволяет государственному служащему сохранять субъектную позицию в ситуации, когда алгоритмы способны выполнять множество операций быстрее и точнее человека. Если деятельность государственных служащих ориентирована исключительно на технические навыки работы с искусственным интеллектом, то это неизбежно сужает горизонт целеполагания, превращая чиновника в придаток цифровой системы. Напротив, если сама работа, а также программы обучения включают формирование понимания социальной миссии государственной службы, осознание общественной значимости принимаемых решений, то это создает ту самую идейную заинтересованность, о которой писал Бехтерев, и укрепляет рефлекс цели, о котором говорил Павлов. Кроме того, павловская идея о преодолении исторически сложившейся пассивности через целенаправленное развитие приобретает новое звучание в условиях современной бюрократической среды, которая порой воспроизводит ту же логику «непреодолимых препятствий» в виде избыточной регламентации, формальных процедур и отсутствия обратной связи. В этих условиях именно обучение, ориентированное на развитие целеполагания и инициативы, становится инструментом преодоления цифровой пассивности, возвращения государственному служащему его субъектности.

Таким образом, мотивационный разрыв между утратой смысла в условиях алгоритмизации и необходимостью сохранять внутреннюю мотивацию к достижению значимых целей может быть преодолен через переосмысление идей В.М. Бехтерева и И.П. Павлова. Выделенные ими механизмы (идейная заинтересованность как осознание общественной значимости труда и рефлекс цели как прижизненно формируемая способность ставить и достигать значимые цели) не только не устарели, но и становятся критически важными для сохранения человеческого измерения в управлении. В ситуации, когда искусственный интеллект берет на себя не только операционные функции, именно эти механизмы удерживают государственного служащего в позиции субъекта, а не объекта управления. Однако, как и в случае с сеченовским принципом активного отдыха, сами по себе эти

⁶ Павлов И.П. Рефлекс цели // Российская государственная библиотека для молодежи [Электронный ресурс]. URL: http://db.rgub.ru/classics/p/pawlow_i_p/text_1916_refleks_tzeli.shtml. (дата обращения: 07.05.2026).

идеи не могут быть реализованы без институционального оформления. Целеполагание и идейная заинтересованность требуют систематической поддержки через кадровые практики, программы развития и организационную культуру. Необходимость институционального закрепления принципов мотивации и целеполагания требует в следующем разделе обратиться к идеям, обоснованным в работах А.А. Богданова и В.А. Базарова. Это позволит объединить все выделенные принципы в целостную систему управления персоналом государственной службы.

Институциональный разрыв: дискретность управления и необходимость непрерывного опережающего развития

Если в первых двух разделах мы рассматривали разрывы, связанные с организацией деятельности и мотивацией отдельного государственного служащего, то институциональный разрыв выводит анализ на уровень организации как целого. Речь идет о том, как устроена сама система управления персоналом, является ли она эпизодической, реагирующей на уже произошедшие изменения, или же она представляет собой непрерывный процесс, опережающий технологические и социальные сдвиги. Современная практика кадровой работы в государственной службе, как правило, строится по первой модели: отбор при назначении на должность, периодические аттестации, курсы повышения квалификации раз в несколько лет, отдельные мероприятия по отдельным направлениям. Такая дискретная модель, при всей ее внешней упорядоченности, не отвечает на главный вызов цифровой эпохи — стремительное изменение технологий и, соответственно, требований к профессиональным компетенциям и качествам государственных служащих. К тому моменту, когда проводятся очередные кадровые мероприятия, требования к персоналу могут уже измениться. Возникает институциональный разрыв между дискретным, эпизодическим характером кадровой работы и необходимостью постоянного опережающего обновления кадрового потенциала.

Именно здесь, на наш взгляд, следует обратиться к наследию двух выдающихся ученых, друзей и однокашников: Владимира Александровича Базарова (Руднева) и Александра Александровича Богданова (Малиновского). Их идеи, сформулированные на рубеже XIX–XX веков, предложили системное видение того, как управление персоналом становится условием выживания и развития самой организации в меняющейся среде.

Ученые познакомились во время обучения в тульской классической гимназии и далее по жизни всегда шли вместе. Первым их совместным трудом стал знаменитый «Краткий курс экономической науки», изданный в 1897 году, где текст был написан А.А. Богдановым, а редактором выступал В.А. Базаров. Но до этого времени каждым из ученых уже был опубликован ряд программных трудов, которые вошли в золотую коллекцию отечественной управленческой науки.

В.А. Базаров — один из авторов знаменитого перевода «Капитала» Маркса на русский язык. В 1920-е годы, работая в Госплане, он разрабатывал методологию народнохозяйственного планирования, сочетая системный анализ объективных условий («генетический» подход) с целеполаганием («телеологический» подход), что во многом опиралось на телеологические принципы Богданова. Обращаясь к наследию В.А. Базарова, необходимо отметить, что его первая заметная публикация, статья «Труд производительный и труд, образующий ценность» (1899), написанная, когда автору было всего 24 года, сразу заявила о нем как о глубоком мыслителе с энциклопедическим уровнем знаний [Базаров 1899]. Однако для целей управления персоналом наибольший интерес представляют его более поздние работы, в которых он значительное внимание уделял человеческому фактору на производстве. В.А. Базаров настаивал на том, что для успешного развития экономики нужна перманентная техническая революция (термин Базарова), которая основывается на постоянном обучении и переобучении рабочих и служащих. Примечательно, что

идея непрерывного обучения в западной науке управления персоналом будет четко сформулирована почти сорок лет спустя. Базаров писал о необходимости «создания такой общественной среды, где культивировался бы дух творчества, сформировалось бы новое понятие о чести [и] новое общественное мнение, стимулирующее творческие изыскания» [Цит. по: Клебанер 2004, 153]. В этом тезисе содержится принципиально важный для управления персоналом вывод: кадровая работа не может быть сведена к отдельным мероприятиям по отбору, аттестации, обучению, она требует особой социальной среды и организационной культуры, которые поощряют творчество и инициативу.

Другим важным элементом, связанным с идеями непрерывного обучения, стали рассуждения В.А. Базарова о неразрывной связи планирования в экономике с необходимостью опережающего обучения. Под опережающим обучением он понимал такой тип обучения, который носит проактивный характер, то есть не осуществляется в ответ на запросы практики, а формирует этот запрос. В понимании Базарова проактивность в действующем производстве создает рационализаторское движение. Стимулирование работников на проявление своего творческого потенциала, развитие и реализация своих идей по улучшению производства и есть тот рычаг, который создает неиссякаемый источник для организационного развития [Клебанер 2004]. И хотя сам автор этих тезисов позже подвергся репрессиям и провел пять лет в тюремном заключении, его идеи не пропали даром. Как известно, рационализаторское движение стало одним из символов социализма, обеспечивая советским предприятиям высокие экономические показатели.

Параллельно с В.А. Базаровым, а во многом и в тесном сотрудничестве с ним работал Александр Александрович Богданов, ставший автором знаменитого трехтомного труда «Тектология. Всеобщая организационная наука». Работа над этим фундаментальным исследованием началась еще в 1899 году, когда он опубликовал свою первую статью «Основные элементы исторического взгляда на природу». В 1903 году Богданов публикует статью, где впервые предлагает сам термин «тектология» — наука о закономерностях развития сложных систем, в том числе организаций (буквальный перевод с греческого — учение о строительстве). Многие по праву считают это фундаментальное произведение первым системным научным трудом, заложившим основу современной отечественной науки управления [Богданов 1989].

Основное содержание «Тектологии» посвящено фундаментальным принципам, по которым существуют и развиваются сложные системы. Богданов ввел в науку само понятие системности, а также ряд базовых принципов: цепная связь, закон наименьших, принцип минимума, законы ингрессии и дезингрессии и др. В контексте настоящего исследования наибольший интерес представляет та часть «Тектологии», в которой обсуждаются вопросы управления персоналом. Первый наиболее содержательный отрывок, где содержатся новаторские идеи А.А. Богданова по вопросам воспитания, обучения и развития сотрудников, находится в третьем параграфе третьей главы «Закон наименьших в решении практических задач». Здесь, при обсуждении кадровых вопросов, он указывает на то, что коллектив, в котором работает человек, помимо прочего, выполняет важнейшую функцию — воспитание: «Воспитание личности объективно есть не что иное, как частичное самовоспитание коллектива. Это, в сущности, процесс введения нового члена в общественную систему» [Богданов 1989, 230]. Подобное воспитание в коллективе, по мнению Богданова, играет особо важную роль в случае изменений и непредвиденных флуктуаций. Если коллектив сохраняет консервативное поведение, не стремится к освоению новых знаний, его ожидает лишь распад и увядание. Наоборот, подвижный и ориентированный на новые знания коллектив становится источником развития его членов, обеспечивая тем самым свое устойчивое существование: «причина одна: консервативно сформированные организмы устойчивы только

в консервативной среде; когда она становится изменчивой, тогда неизбежно в тех или иных частях, в тех или иных функциях этих организмов относительные сопротивления должны время от времени оказываться ниже единицы... Смена консервативных социальных структур иными, носящими в себе условия прогрессивного развития на основе противоречий... — в корне изменяет условия и задачи воспитания» [Там же, 231].

Особо хочется остановиться на обосновании А.А. Богдановым необходимости всестороннего развития сотрудников как ключевой задачи управления персоналом. Он настаивал, что для обеспечения эффективности деятельности организации сотрудники должны развиваться в трех направлениях: физическое воспитание, общее образование и специализация [Там же, 232]. Для того чтобы оценить всю революционность этих идей, нужно вспомнить, что они были впервые опубликованы в 1912 году, когда подавляющее большинство рабочих были безграмотными, работали по 16 часов в день и имели только один выходной в неделю.

Под физическим воспитанием Богданов подразумевал целенаправленные усилия по формированию и тренировке тела человека под те виды профессиональной активности, которые ему предстоят. Интересно, что позже эти идеи были подхвачены А.К. Гастевым и О.А. Ерманским, когда в возглавляемом ими Центральном институте труда стали разрабатываться программы по производственной гимнастике, в том числе и для работников умственного труда.

Общее образование для рабочих — еще одна совершенно революционная идея А.А. Богданова. Важно, что обязательность всеобщего образования он обосновывал не как борец за права трудящихся, а как экономист и управленец, решающий кадровые задачи. Задача общего образования рабочих, с точки зрения Богданова, состоит в формировании у них базы для быстрой и успешной ориентации в меняющемся мире. Трансформации в обществе, науке и технологиях постоянно ставят перед людьми задачи по взаимодействию с новыми положениями, новыми противоречиями и трудностями. Только образованные сотрудники могут в кратчайшие сроки осваивать новые станки, работать по новым принципам и даже придумывать собственные решения, проявляя инициативу.

Наконец, специализация, по А.А. Богданову, — это обеспечение профильной профессиональной подготовки сотрудников. Продуманная программа профессиональной подготовки, которая обеспечивает персоналу глубокую экспертизу в своей профессии, снимает большинство производственных проблем. «Действительно, специализация на той или иной работе, с ее особыми материалами и орудиями, предreshает и характер, и величины тех сопротивлений, с которыми человеку придется иметь дело, позволяет наиболее точно и определенно соразмерять затраты его активностей с противодействиями объектов труда, планомерно достигая рассчитанных результатов» [Там же, 232].

Богдановская триада: физическое воспитание, общее образование и специализация, также требует переосмысления в контексте цифровой трансформации кадровой работы. Физическое воспитание сегодня может пониматься не столько как телесная тренировка, сколько как формирование «цифровой гигиены» — навыков работы с большими объемами информации, управления вниманием, профилактики когнитивных перегрузок, связанных с постоянным взаимодействием с искусственным интеллектом. Общее образование — это формирование у государственных служащих системного мышления, понимания того, как искусственный интеллект вписывается в более широкий социальный, экономический и политический контекст. Без этого общего образования чиновник, даже владеющий техническими навыками работы с конкретной системой ИИ, окажется беспомощным перед изменениями, которые неизбежно последуют за внедрением новых версий алгоритмов или сменой технологических платформ. Наконец, специализация — это углубленное владение конкретными инструментами и методами работы

с искусственным интеллектом в своей предметной области, будь то анализ данных, прогнозирование или подготовка проектов решений.

Таким образом, институциональный разрыв между дискретным, эпизодическим характером кадровой работы и необходимостью непрерывного опережающего развития персонала может быть преодолен через переосмысление идей В.А. Базарова и А.А. Богданова. Эти ученые дали нам понимание необходимости непрерывного обучения как условия выживания организации в меняющейся среде, а также показали, что кадровая работа не может быть изолирована от социальной среды, которая либо стимулирует, либо подавляет творчество и инициативу. А.А. Богданов дополнил эту картину системным видением: он показал, что организация — это сложная система, устойчивость которой зависит от ее способности к самообучению и адаптации, а также от того, насколько всесторонне развиты ее члены. Однако, как и в случае с предыдущими разрывами, сами по себе эти идеи требуют институционального оформления. Непрерывное опережающее обучение и всестороннее развитие не могут быть реализованы через эпизодические кадровые мероприятия — они требуют закрепления в организационных подходах, кадровых циклах и системе управления изменениями.

Заключение

Проведенный анализ позволяет не просто вспомнить избранные труды русской школы наук о человеке, но и увидеть в ее наследии целостную теоретическую систему, которая может быть востребована для решения современных кадровых проблем государственной службы. Мы сознательно ограничили круг рассматриваемых авторов пятью именами, каждое из которых, на наш взгляд, задает свой вектор осмысления управленческих вызовов цифровой эпохи. И.М. Сеченов дал понимание того, как организована деятельность и как через смену ее видов можно поддерживать работоспособность. В.М. Бехтерев и И.П. Павлов раскрыли социальные механизмы мотивации и целеполагания, показав, что трудовая активность не сводится к внешним стимулам, а укоренена в осознании общественной значимости и внутреннем стремлении к достижению. А.А. Богданов и В.А. Базаров подняли эти идеи на уровень организации как целого, обосновав необходимость непрерывного опережающего и всестороннего развития как условия устойчивости в изменчивой среде. Именно эти пять имен образуют теоретическое ядро, которое может быть положено в основу современной кадровой политики государственной службы.

Было показано, что в каждом из трех рассмотренных разрывов (деятельностном, мотивационном и институциональном) идеи русских ученых не просто дают частные решения, но образуют систему взаимосвязанных принципов. Принцип активного восстановления через смену деятельности, сформулированный Сеченовым, не работает без целеполагания, о котором писал Павлов, а целеполагание, в свою очередь, требует институциональной среды, которая либо стимулирует, либо подавляет его развитие, что мы находим в трудах Богданова и Базарова. Иными словами, русская школа наук о человеке предлагает не разрозненные рецепты, а целостное видение того, как работник включается в организацию, как он мотивируется, как он учится и как организация в целом может стать средой, способствующей его развитию.

В условиях внедрения искусственного интеллекта в государственное управление эта системность становится особенно востребованной. Искусственный интеллект меняет не только технологии, но и социальные отношения в организации: перераспределяются функции, меняются роли, возникают новые формы взаимодействия между людьми и алгоритмами. В этих условиях фрагментированные подходы, ориентированные на изолированные компетенции, оказываются бессильными перед системными изменениями. Русская школа, напротив, предлагает подход, который изначально ориентирован на понимание человека как социального существа, а организации как социальной системы и поэтому может дать более глубокие и устойчивые результаты.

Обобщая выделенные принципы, можно сказать, что все они требуют не просто методического, но и институционального оформления. Непрерывное опережающее обучение не может быть реализовано через эпизодические курсы — оно требует закрепления в кадровой политике и кадровых циклах. Активная смена деятельности не может быть оставлена на усмотрение самого служащего — она должна быть встроена в организационный распорядок и систему служебных ролей. Целеполагание и идейная заинтересованность не могут формироваться сами собой — они требуют систематической поддержки через программы развития, организационную культуру и практики признания. Именно в этом, на наш взгляд, состоит главный практический вывод из проведенного анализа: наследие русской школы наук о человеке не может быть механически перенесено в современность — оно требует творческого переосмысления и институционального оформления, которое учитывало бы специфику государственной службы и вызовы цифровой эпохи.

В конечном счете обращение к наследию русских ученых начала XX века — это не дань исторической памяти и не попытка доказать чей-то приоритет. Это попытка восстановить методологическую связь с собственной традицией, которая была прервана или забыта в погоне за западными моделями и стандартами. Но, как показал проведенный анализ, эта традиция содержит в себе ответы на многие злободневные вопросы. Возвращение к этим ответам — условие для движения вперед, для создания системы управления государственными организациями в условиях цифровой трансформации, которая будет одновременно и современной, и укорененной в отечественной культуре управления.

Список литературы:

- Айвазян Н.А., Погорелова П.В. Барьеры цифровой трансформации системы принятия государственных решений // Вестник Академии знаний. 2026. № 1(72). С. 665–668.
- Алексеева М.В. Цифровая трансформация государственного управления на основе искусственного интеллекта // Административное право и процесс. 2025. № 12. С. 16–19. DOI: [10.18572/2071-1166-2025-12-16-19](https://doi.org/10.18572/2071-1166-2025-12-16-19)
- Бехтерев В.М. Рациональное использование человеческой энергии в труде // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2022. Т. 7. № 2. С. 254–297. DOI: [10.38098/ipran.opwp.2022.23.2.011](https://doi.org/10.38098/ipran.opwp.2022.23.2.011)
- Богданов А.А. Тектология: Всеобщая организационная наука. В 2-х кн. Кн. 1. М.: Экономика, 1989.
- Боровикова Т.В., Капустян Е. П. Формирование профессиональных компетенций госслужащих для эффективного продвижения цифровых продуктов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 4. № 3. С. 17–23. DOI: [10.36871/ekup.p.r.2025.03.04.002](https://doi.org/10.36871/ekup.p.r.2025.03.04.002)
- Игнатькова В.А., Громова М.В. Направления совершенствования профессиональной подготовки государственных служащих в Российской Федерации на основе анализа зарубежного опыта // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № 6. URL: <https://esj.today/PDF/05ECVN625.pdf>
- Кудина М.В., Смирнов Т.В. Подготовка и развитие кадров государственной службы в условиях цифровой трансформации // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2026. Т. 17. № 2. С. 339–353. DOI: [10.18184/2079-4665.2026.17.2.339-353](https://doi.org/10.18184/2079-4665.2026.17.2.339-353)
- Кулагина Н.А., Лысенко А.Н., Новиков С.П. Подготовка кадров для цифровой экономики: тренды и проблемы // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2022. № 3. С. 148–160. DOI: [10.15593/2224-9354/2022.3.11](https://doi.org/10.15593/2224-9354/2022.3.11)
- Матвеев А.А., Шеина А.Ю. Этические нормы и границы применения искусственного интеллекта в государственном управлении // Уфимский гуманитарный научный форум. 2025. № 1. С. 165–179. DOI: [10.47309/2713-2358-2025-1-165-179](https://doi.org/10.47309/2713-2358-2025-1-165-179)

Панова Е.А., Тарасова Е.Ю. Развитие цифровых компетенций и цифровой грамотности государственных служащих в условиях цифровой модернизации государственного управления // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 112. С. 64–77. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-112-2025-64-77](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-112-2025-64-77)

Поярков Р.А. Искусственный интеллект как инструмент оптимизации процессов принятия управленческих решений в системе государственной службы РФ // Общество: политика, экономика, право. 2025. № 2(139). С. 78–83. DOI: [10.24158/pep.2025.2.9](https://doi.org/10.24158/pep.2025.2.9)

Сёмин А.Н., Гусманов Р.У., Стомба Е.В., Мешкова Н.Г. Применение технологий искусственного интеллекта в органах государственной власти: вызовы и перспективы // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2025. № 5. С. 33–44. DOI: [10.24412/2071-6435-2025-5-33-44](https://doi.org/10.24412/2071-6435-2025-5-33-44)

Тюрина Ю.А. ИИ-технологии в государственном управлении: институциональные аспекты и риски применения // Управленческое консультирование. 2025. № 5. С. 13–23.

Фурсов А.И., Ломаева Т.А. Управление кадровыми процессами в государственном и муниципальном управлении: вызовы XXI века // Первый экономический журнал. 2025. № 8(362). С. 70–78.

Ярош О.Б., Нестеренко С.А. Возможности эффективного управления персоналом в органах государственной службы: данные эмпирического исследования // Государственное управление и право. 2025. № 4(8). С. 127–139.

Bhushan N. Artificial Intelligence (AI) and its Role in Enhancing the Well-Being of Employees in the Public Sector: A Systematic Review // International Journal of Scientific Research and Modern Technology. 2025. Vol. 4. Is. 12. P. 13–18. DOI: [10.38124/ijsrmt.v4i12.1060](https://doi.org/10.38124/ijsrmt.v4i12.1060)

Giacomini D., Grandi L. New Development: I Chose to Let the Machine Choose—the Rise of ‘Alcratism’ // Public Money & Management. 2026. Vol. 46. Is. 3. P. 387–391. DOI: [10.1080/09540962.2025.2570740](https://doi.org/10.1080/09540962.2025.2570740)

Heidelberg R.L. Obeying Nobody: Public Service and the Ordinary Evil of Administration // Administration & Society. 2026. Vol. 58. Is. 3. P. 436–457. DOI: [10.1177/00953997261421492](https://doi.org/10.1177/00953997261421492)

Huang H., Ma T., Wu J. A Blessing or a Curse? Generative AI, Administrative Burdens, and Policy Alienation in Street-Level Bureaucracy // Governance. 2026. Vol. 39. Is. 2. DOI: [10.1111/gove.70110](https://doi.org/10.1111/gove.70110)

Maier S.F., Seligman M.E.P. Learned Helplessness at Fifty: Insights from Neuroscience // Psychological Review. 2016. Vol. 123. Is. 4. P. 349–367. DOI: [10.1037/rev0000033](https://doi.org/10.1037/rev0000033)

Nagitta P. O., Mugurusi O., Obiccia P.A., Awuor E. Human-Centered Artificial Intelligence for The Public Sector: The Gate Keeping Role of the Public Procurement Professional // Procedia Computer Science. 2022. Vol. 200. P. 1084–1092.

Porumbescu G.A., Trehan V., Edomwonyi A. Frontline Workers and Civic Tech: Bridging the Responsiveness Gap in Digital Client Encounters // Public Administration Review. 2025. Vol. 86. Is. 4. P. 1045–1059. DOI: [10.1111/puar.70066](https://doi.org/10.1111/puar.70066)

Selten F., Klievink B. Organizing Public Sector AI Adoption: Navigating between Separation and Integration // Government Information Quarterly. 2024. Vol. 41. Is. 1. DOI: [10.1016/j.giq.2023.101885](https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101885)

Zenkl T. The Taming of Sociodigital Anticipations: AI in the Digital Welfare State // Frontiers in Sociology. 2025. Vol. 10. DOI: [10.3389/fsoc.2025.1556675](https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1556675)

References:

Alekseeva M.V. (2025) The Digital Transformation of Public Administration Based on Artificial Intelligence. *Administrativnoye pravo i protsess*. No. 12. P. 16–19. DOI: [10.18572/2071-1166-2025-12-16-19](https://doi.org/10.18572/2071-1166-2025-12-16-19)

Ayvazyan N.A., Pogorelova P.V. (2026) Barriers to Digital Transformation of the Government Decision-Making System. *Vestnik Akademii znaniy*. No. 1(72). P. 665–668.

Bekhterev V.M. (2022) Rational Use of Human Energy in Labor. *Institut psikhologii Rossiyskoy akademii nauk. Organizatsionnaya psikhologiya i psikhologiya truda*. Vol. 7. No. 2. P. 254–297. DOI: [10.38098/ipran.opwp.2022.23.2.011](https://doi.org/10.38098/ipran.opwp.2022.23.2.011)

- Bhushan N. (2025) Artificial Intelligence (AI) and its Role in Enhancing the Well-Being of Employees in the Public Sector: A Systematic Review. *International Journal of Scientific Research and Modern Technology*. Vol. 4. Is. 12. P. 13–18. DOI: [10.38124/ijsrmt.v4i12.1060](https://doi.org/10.38124/ijsrmt.v4i12.1060)
- Bogdanov A.A. (1989) *Tektologiya: Vseobshchaya organizatsionnaya nauka* [Tectology: Universal organizational science. In 2 books. Book 1]. Moscow: Ekonomika.
- Borovikova T.V., Kapustyan E.P. (2025) Formation of Professional Competencies of Civil Servants in the Context of Digitalization. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*. Vol. 4. No. 3. P. 17–23. DOI: [10.36871/ek.up.p.r.2025.03.04.002](https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2025.03.04.002)
- Fursov A.I., Lomaeva T.A. (2025) Personnel Management in Public and Municipal Administration: Challenges of the 21st Century. *Pervyy ekonomicheskii zhurnal*. No. 8(362). P. 70–78.
- Giacomini D., Grandi L. (2026) New Development: I Chose to Let the Machine Choose—the Rise of ‘Alcratism’. *Public Money & Management*. Vol. 46. Is. 3. P. 387–391. DOI: [10.1080/09540962.2025.2570740](https://doi.org/10.1080/09540962.2025.2570740)
- Heidelberg R.L. (2026) Obeying Nobody: Public Service and the Ordinary Evil of Administration. *Administration & Society*. Vol. 58. Is. 3. P. 436–457. DOI: [10.1177/00953997261421492](https://doi.org/10.1177/00953997261421492)
- Huang H., Ma T., Wu J. (2026) A Blessing or a Curse? Generative AI, Administrative Burdens, and Policy Alienation in Street-Level Bureaucracy. *Governance*. Vol. 39. Is. 2. DOI: [10.1111/gove.70110](https://doi.org/10.1111/gove.70110)
- Ignat'kova V.A., Gromova M.V. (2025) Directions for Improving the Professional Training of Civil Servants in the Russian Federation Based on the Analysis of Foreign Experience. *Vestnik evraziyskoy nauki*. Vol. 17. No. 6. Available at: <https://esj.today/PDF/05ECVN625.pdf>
- Kudina M.V., Smirnov T.V. (2026) Training and Development of Civil Servants amid Digitalization. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitiye)*. Vol. 17. No. 2. P. 339–353. DOI: [10.18184/2079-4665.2026.17.2.339-353](https://doi.org/10.18184/2079-4665.2026.17.2.339-353)
- Kulagina N.A., Lysenko A.N., Novikov S.P. (2022) Training of Personnel for the Digital Economy: Trends and Challenges. *Vestnik Permskogo natsional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskiye nauki*. No. 3. P. 148–160. DOI: [10.15593/2224-9354/2022.3.11](https://doi.org/10.15593/2224-9354/2022.3.11)
- Maier S.F., Seligman M.E.P. (2016) Learned Helplessness at Fifty: Insights from Neuroscience. *Psychological Review*. No. 123. Is. 4. P. 349–367. DOI: [10.1037/rev0000033](https://doi.org/10.1037/rev0000033)
- Matveev A.A., Sheina A.Yu. (2025) Ethical Standards and Limits of the Application of Artificial Intelligence in Public. *Ufimskiy gumanitarnyy nauchnyy forum*. No. 1. P. 165–179. DOI: [10.47309/2713-2358-2025-1-165-179](https://doi.org/10.47309/2713-2358-2025-1-165-179)
- Nagitta P. O., Mugurusi O., Obiccia P.A., Awuor E. (2022) Human-Centered Artificial Intelligence for The Public Sector: The Gate Keeping Role of the Public Procurement Professional. *Procedia Computer Science*. Vol. 200. P. 1084–1092.
- Panova E.A., Tarasova E.Yu. (2025) Enhancing of Digital Competencies and Digital Literacy of Civil Servants in the Context of Digital Modernization of Public Administration. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 112. P. 64–77. DOI: [10.55959/MSU2070-1381-112-2025-64-77](https://doi.org/10.55959/MSU2070-1381-112-2025-64-77)
- Porumbescu G.A., Trehan V., Edomwonyi A. (2025) Frontline Workers and Civic Tech: Bridging the Responsiveness Gap in Digital Client Encounters. *Public Administration Review*. Vol. 86. Is. 4. P. 1045–1059. DOI: [10.1111/puar.70066](https://doi.org/10.1111/puar.70066)
- Poyarkov R.A. (2025) Artificial Intelligence as a Tool for Optimizing Managerial Decision-Making Processes in the Russian Federation's Public Service. *Obshchestvo: politika, ekonomika, pravo*. No. 2(139). P. 78–83. DOI: [10.24158/pep.2025.2.9](https://doi.org/10.24158/pep.2025.2.9)
- Selten F., Klievink B. (2024) Organizing Public Sector AI Adoption: Navigating between Separation and Integration. *Government Information Quarterly*. Vol. 41. Is. 1. DOI: [10.1016/j.giq.2023.101885](https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101885)
- Semin A.N., Gusmanov R.U., Stovba E.V., Meshkova N.G. (2025) Application of Artificial Intelligence Technologies in the Public Authorities: Stovba and Prospects. *ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika*. No. 5. P. 33–44. DOI: [10.24412/2071-6435-2025-5-33-44](https://doi.org/10.24412/2071-6435-2025-5-33-44)

Tyurina Yu.A. (2025) AI Technologies in Public Administration: Institutional Aspects and Application Risks. *Upravlencheskoye konsul'tirovaniye*. No. 5. P. 13–23.

Yarosh O.B., Nesterenko S.A. (2025) Opportunities for Effective Personnel Management in Public Service Bodies: Evidence from an Empirical Study. *Gosudarstvennoye upravleniye i pravo*. No. 4(8). P. 127–139.

Zenkl T. (2025) The Taming of Sociodigital Anticipations: AI in the Digital Welfare State. *Frontiers in Sociology*. Vol. 10. DOI: [10.3389/fsoc.2025.1556675](https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1556675)