Пугачев Н.И.
NikitaPugachev200601@yandex.ru

Влияние цифровизации управленческих процессов на профессиональное выгорание государственных служащих и новые требования к системе их дополнительного образования

В последние годы цифровая трансформация органов государственной власти в России приобрела высокую скорость развития. Указом Президента РФ от 21.07.2020 № 474, национальной целью была обозначена цифровая трансформация, также следует обратить, что указом Президента РФ от 07.05.2024 № 309 был закреплен курс на «цифровую трансформацию государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы». Однако следует учесть, что на практике можно наблюдать противоречие между скоростью внедрения множества цифровых платформ, электронного взаимодействия с гражданами, мониторинга показателей деятельности и реальной готовностью кадров их освоить. Отмечаются проблемы дефицита цифровых навыков среди сотрудников и чиновников, а также нехватка комплексной подготовки персонала для работы в новых ИТ-средах [6, с. 224-232] [5, с. 109-118]. На фоне быстрых организационных изменений и возрастающих информационных требований возникает риск не только профессионального стресса, но и полного выгорания государственных служащих.

В научной литературе имеется дефицит исследований, который связывает форматы цифровизации управленческой работы и выгорание госслужащих. Также, стоит отметить, что достаточно мало внимания уделено тому, как сами программы дополнительного профессионального образования (далее - ДПО) могут усилить стресс и выгорание, однако ряд авторов отмечает, что ДПО может и должно поддерживать квалификацию при цифровом переходе [6, с. 224-232]. Если рассматривать центральную гипотезу с этой точки зрения, то можно сформулировать следующим образом: наращивание объемов цифровизации без предварительного комплексного обучения и без оценки готовности персонала вызывает у сотрудников госслужбы хронический техно-стресс, который в свою очередь приводит к профессиональному выгоранию (эмоциональное истощение, редукцию личных достижений). При этом существующая система ДПО выступает дополнительным стресс-фактором, отвлекая сотрудников от прямых обязанностей и не обеспечивая профилактики выгорания.

Целью данной статьи является доказательство выдвинутой гипотезы и предложиение новых требований к ДПО госслужащих в эпоху цифровизации. Задачи исследования: 1) обобщить теоретические подходы к цифровой трансформации и профессиональному выгоранию; 2) выявить ключевые цифровые стресс-факторы в деятельности госслужащих. 3) оценить роль действующей системы ДПО в данном контексте и сформулировать принципы «цифрогигиеничной» модели ДПО.

Современное развитие госслужбы в России характеризуется внедрением множества цифровых систем. Органы власти используют различные СЭД и межведомственные МЭДО, платформы для приема обращений граждан, портал госуслуг, специализированные ведомственные АИС. При этом многие из этих платформ не интегрированы между собой, что создает сложности во взаимодействии при выполнении служебных процессов и увеличивает нагрузку на сотрудников. Так, федеральный проект «Цифровое государственное управление» (в рамках национальной программы «Цифровая экономика») ставит задачу формирования

единых стандартов цифровых процессов и обучения персонала, но пока внедрение происходит фрагментарно [11]. Следует отметить, что в ряде регионов наблюдаются параллельные системы документооборота, несогласованные интерфейсы и дублирование ввода информации, что признается экспертами как фактор повышенной нагрузки на чиновников.

Концепция цифрового правительства в России развивается через призму национальных проектов и стратегий. Паспортами федеральных проектов отмечается необходимость обучения кадров и создания «единых цифровых платформ для государственных услуг» [11]. Вместе с тем, практика показывает, что темпы цифровизации превышают возможности подготовки персонала, так, вводятся новые сервисы без достаточных обучающих программ и адаптационных мер. Ряд российских исследований отмечает, что «управленческие технологии» и цифровые нововведения приводят к информационной перегрузке и необходимости постоянной адаптации сотрудников [6, с. 224-232]. Отмечается необходимость учета локальных особенностей при цифровом обучении чиновников, поскольку «слабая подготовка региональных кадров» остается серьезной проблемой [5, с. 64-77].

Таким образом, российская специфика цифровой трансформации включает в себя достаточно большое количество разрозненных платформ и амбициозные программные планы со стороны государства, но на практике, отмечается недостаточное внимание к интеграции систем и обучению персонала. Это создает основу для появления различных технологических стрессов у служащих.

Профессиональное выгорание традиционно рассматривается как многофакторный синдром, возникающий в результате хронического стресса на работе. Классической является трехкомпонентная модель М. Маслач, включающая эмоциональное истощение, деперсонализацию (цинизм по отношению к получателям услуг) и редукцию личных достижений. В отечественной литературе по госслужбе выгорание часто связывают с понятиями «административная апатия» и «организационный цинизм». Так, авторы отмечают, что постоянные реформы и новые технологии вызывают у сотрудников хроническое напряжение и неуверенность, что проявляется в состоянии эмоционального истощения и цинизма. Это приводит к снижению качества работы и росту текучести кадров [13, с. 187].

Основной спецификой работы на госслужбе является высокая доля рутинных и нормативно-административных задач, большая загрузка документации и отчетности. Так, по оценкам исследователей, госслужащие сталкиваются с перегрузками от огромного числа обращений граждан и объемной отчетной документации, в связи с постоянной цифровой перегрузкой, сменой нормативной базы, которые требуют незамедлительного изучения. Все эти факторы выступают в качестве триггеров выгорания в государственном секторе, а учитывая фон общей монотонности работы, они дополнительно усиливают усталость и циничное отношение персонала [14, с. 77].

Отдельно отмечается влияние бюрократической рутины, так систематическое следование формальным правилам, отсутствие обратной связи и дефицит ресурсов снижают чувство достижения и мотивацию у госслужащих. В сочетании с системным и недостатком психологической поддержки это порождает целый набор симптомов, такие как апатия, синдром безразличия к заявителям, постоянные жалобы на бессмысленную работу. Российские исследования подчеркивают, что кризис выгорания в госслужбе сочетает эмоциональное выгорание с профессиональным цинизмов и снижением эффективности [15, с. 17].

Понятие «техно-стресс» активно развивалось в западной литературе. Тарафдар и др. описывают его как негативные психологические реакции на использование ИКТ, включая «техно-перегрузку» (избыточный объем информации и задач), «техно-вторжение» (размывание границ работы и личной жизни), «техно-сложность» (требовательность к обучению новым системам) и другие факторы. Эти технострессоры ведут к когнитивной усталости и снижению удовлетворенности работой. В частности, Коновалова (2022) подчеркивает, что интенсивная работа с цифровыми инструментами сопровождается когнитивной перегрузкой, эмоциональным дистрессом и разрушением границ между работой и жизнью, что провоцирует рост риска выгорания [9, с. 17-21].

Связь цифровой перегрузки с выгоранием подтверждают и эмпирические исследования. Например, Zhang et al. (2025) показали на выборке молодых сотрудников, что цифровизация организации коррелирует с ростом «ролевой перегрузки» и выгорания [4]. Ролевая перегрузка в их модели выступала посредником между цифровизацией и выгоранием, а организационная поддержка смягчала эти эффекты. Исследования Marsh et al. (2024) демонстрируют роль информационного «страха упустить что-то важное» (FoMO) в цифровой работе: постоянная доступность информации вызывает у сотрудников страх пропустить важные сообщения, что повышает их утомляемость и способствует выгоранию [2]. Аналогично, Whelan et al. (2026) в гибридных режимах работы выявили, что трудоголизм и недостаток психологической разгрузки выступают медиацией между технострессом и выгоранием [3].

Российские авторы также говорят о цифровом стрессе госслужащих, но такие исследования в основном посвящены общему информационному переутомлению. Так, Кайсарова и Винокурова отмечают необходимость цифрового обучения сотрудников как основы процесса цифровой трансформации [6, с. 216-232]. Однако в отечественной литературе отсутствуют работы, специально анализирующие, как формат и содержание программ ДПО влияют на уровень цифрового выгорания госслужащих. Этот пробел и восполняет наше исследование, задаваясь вопросом: не становится ли ДПО в нынешнем виде дополнительным источником стресса.

Нормативной основой повышения квалификации госслужащих служит Федеральный закон № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе РФ» (ст. 62) [10]. В нем профессиональное развитие приравнено к постоянному процессу, включающему ДПО и иные образовательные мероприятия. Закон предусматривает всевозможные формы обучения – от очных курсов до онлайн-программ – с отрывом или без отрыва от службы, гарантируя госслужащему сохранение рабочего места и финансовые гарантии на период обучения. Тем не менее, на практике часто используются формальные одобренные Минобрнауки и Минтрудом стандартизированные курсы, которые проводятся как дистанционно, так и очно, требуя от сотрудников значительного временного ресурса.

Проблемной стороной является то, что значительная часть программ ДПО не учитывает реальные потребности госслужащих. Сотрудники нередко воспринимают форматы обучения как «подтверждение отставания», а не как полезный процесс, поскольку им приходится посвящать усилия освоению материалов, зачастую не перекрывающих пропасть в навыках. В частности, Кисарова В.П. и Винокурова М.Ю. отмечают: «Дополнительное обучение сотрудников может стать основой цифровой трансформации», но для этого нужны актуализированные программы, а не формальность [6, с. 216-232]. Однако многие курсы

остаются «отрывными», требующими длительного отпуска с работы, и не всегда сбалансированы с нагрузкой.

Помимо организационной нагрузки, возрастает когнитивная нагрузка: при прохождении ДПО сотрудники вынуждены быстро осваивать новые ИТ-инструменты без снижения качества выполнения основных задач. Если ранее успешное обучение означало «практику на месте», то современные форматы часто сводятся к проверке знаний в электронной системе без глубокой проработки навыков [16, с. 124]. Отечественные исследователи указывают, что в реальности ДПО воспринимается многими чиновниками как «наложение дополнительной бюрократии» и лишь формально подтверждает статус, а не обеспечивает реальную профилактику выгорания [17, с. 123].

На основе обзора литературы и наблюдений отметим ключевые стрессоры, связанные с цифровизацией работы госслужащих. Прежде всего это большое количество неинтегрированных систем. В одном органе власти параллельно работают СЭД, МЭДО, ведомственные порталы, системы электронного документооборота и т. д. [18, с. 91] При отсутствии единого интерфейса сотрудники вынуждены постоянно переключаться между разными платформами и иногда дважды вводить одни и те же данные. Такая фрагментированность вызывает дополнительную нагрузку и фрустрацию.

Второй фактор – постоянная смена интерфейсов и платформ. В регионах часто проводится экспериментальная «обкатка» новых модулей: то один стандарт СЭД, то другой. Госслужащий вынужден то и дело перенастраивать свои привычки, что нарушает рабочую рутину. К этому добавляется контроль исполнительской дисциплины, автоматизированные системы мониторинга сроков исполнения поручений. Сотрудники отмечают, что «даже малейшие запаздывания в Электронной системе тут же фиксируются» – это создает хроническое давление и ощущение подслушивающего «цифрового ока» [19, с. 195].

Третий стрессор – эффект «цифровой прозрачности» и стирание границ рабочего времени. Электронное делопроизводство и облачные документы делают процессы полностью «оцифрованными», через систему видно, кто и что делает. С одной стороны, это защищает от произвола, но с другой – вызывает страх постоянной оценки коллег и начальства. Практика показывает, что многие госслужащие стали вынужденно работать сверхурочно. Как следствие, работа «в карманном режиме» начинает доминировать над разумным графиком, что приводит к переутомлению.

Кроме того, цифровизация усиливает бюрократическую отчетность. Системы управления данными формируют отчеты автоматически, но требуют вдумчивой подготовки входных данных. Инициатива «автоматического заполнения формы» часто требует от человека переработки данных в другом формате. В итоге возрастает объем рутинной работы: сотрудники видят больше строк в таблицах, но смысла от этого не больше. Наконец, меняется характер взаимодействия с гражданами – электронные каналы позволяют гражданину быстро уведомить о проблеме, но и работник вынужден отвечать чуть ли не мгновенно, что добавляет чувство перегруженности.

Все перечисленные факторы в совокупности создают у многих госслужащих состояние постоянного «техно-стресса», так, нельзя отключиться от работы, каждую секунду меняются цифровые правила игры, а информационного шума становится больше. Зафиксированные жалобы: «На нас то и дело навешивают новые системы – а толку ноль», «не успеваю разберусь с одним порталом, как вводят другой», «постоянно ловлю себя на мысли: мы уже работаем в

режиме 24/7» и другие. Суммарно эти стрессоры кардинально меняют природу работы чиновников, провоцируя рост хронической усталости и снижая мотивацию.

Как отмечают российские исследователи эмоциональное истощение у сотрудников проявляется через постоянную апатию и жалобы на бессмысленность задач. Наблюдаются хроническая усталость и снижение эмоционального резерва. Сотрудники приходят на службу без энтузиазма, реагируют инертно даже на знаковые события. В различных группах и «пабликах» начали фиксироваться случаи, когда госслужащие отсутствуют на работе без предупреждения или уходят в отпуск «по болезни» после нескольких месяцев введения новой системы контроля [20, с. 432].

Несмотря на то, что новые системы декларируют облегчение труда, большинство испытывают обратный эффект – «вечно доваливают задачи». Сотрудники отмечают потерю инициативности, если раньше рядовой мог предложить улучшение процедуры при личной встрече, то теперь написать заявку просто некому – портал «Обращения граждан» бессердечен. Количество «сделанных дел» как показатель эффективности труда стало ненадежным индикатором удовлетворенности, поскольку «системы автоматом все фиксируют – а реального успеха от этого ощущаем мало». Как следствие, падает удовлетворенность результатами своей работы, хотя нагрузки стали намного больше.

Данные психоэмоциональные симптомы нашли отражение и в организационных показателях. Руководители отмечают возросшую текучесть кадров, где в течение года сменились несколько специалистов младшего звена, а отказов от переходов на новую работу – значимо выросли по сравнению с прошлым годом [21, с. 112].

Анализ научной литературы, проведенный выше позволяет констатировать феномен пассивного сопротивления инновациям: сотрудники либо делают вид, что не понимают новые требования ИТ-платформ, либо формально подтверждают прохождение курсов ДПО и сразу возвращаются к старым процедурам.

Таким образом, результаты анализа демонстрируют усиление всех трех компонентов выгорания на фоне цифровой трансформации. Эмоциональное истощение вынуждает чиновников «отделиться» психологически, деперсонализация снижает уровень ориентированности на интересы граждан, а редукция достижений подрывает личную мотивацию. Цифровые нововведения, невзирая на формальные выгоды, дополнительно активируют негативные последствия стрессового климата: сопротивление новым системам, уход сотрудников, снижение инициативы и вовлеченности. Это свидетельствует о справедливости гипотезы: без должной подготовки и поддержки цифровизация усиливает выгорание.

Анализ выявил двойственную роль ДПО в сложившейся ситуации. С одной стороны, формальное обучение предоставляет новые знания. С другой – само обучение часто выступает дополнительной нагрузкой. Прохождение курсов требует отрыва от текущих задач: когда к строго регламентированным дедлайнам добавляются экзамены и модульные проверки, сотрудники испытывают пиковые нагрузки.

Критически важно, что при отсутствии времени на закрепление навыков, менеджмент, как правило, не снижает основной нагрузку при повышении квалификации. В результате сотрудникам приходится одновременно знакомиться с новым программным обеспечением и выполнять все свои прежние обязанности.

Полученные результаты подтверждают выдвинутую гипотезу. Выявлено, что ускоренное внедрение разрозненных цифровых систем без системного обучения

действительно порождает хронический техно-стресс, который накладывается на классические факторы профессионального выгорания. Это согласуется с западными концепциями техностресса, где «техно-перегрузка» и «техно-вторжение» приводят к эмоциональному выгоранию и снижению удовлетворенности [9, с. 17-21]. Российские особенности лишь усугубляют картину, где жесткий бюрократический регламент и постоянная турбулентность нормативной базы делают условия работы госслужащего особенно чувствительными к ИТ-переменам.

Анализ научной литературы позволил прийти к выводу, что полученные нами выводы созвучны исследованиям техно-стресса. Например, в соответствии с данными Международной ассоциации организаций труда, более длительное экранное время и необходимость постоянной доступности повышают риск эмоционального истощения. Отмеченные нами реакции сотрудников (отрицание новых инструментов, жалобы на информационную перегрузку) также схожи с описанными в западных кейсах цифровых организаций. При этом в российском контексте доминируют организационные причины, множественные системы и жесткий контроль, в то время как в литературе больше говорят об индивидуальной неспособности «выключиться» или поддержке со стороны компании. Это подчеркивает, что решение проблемы должно опираться именно на изменения в организации труда, а не только на психологические тренинги.

Учитывая результаты исследования, можно сформулировать новые требования к системе ДПО госслужащих в цифровую эпоху – модель должна быть «цифрогигиеничной». Главный принцип – внедрение обучения в рабочий процесс. Вместо недельного отрыва от обязанностей следует использовать микромодули и обучение в разрезе реальных ситуаций. Микрокурсы по цифровым навыкам могут проходить «частями» во время выполнения задач, уменьшая стресс от вынужденного бездействия.

Второй принцип – предварительная диагностика готовности. Перед стартом программы важно оценить уровень цифровых навыков и наличие усталости у сотрудников, чтобы персонализировать темп обучения и адаптировать нагрузку. Третий момент – включение антистрессового контента. Каждая образовательная программа должна содержать модуль «цифровая гигиена и профилактика выгорания», где объясняются практики здоровой работы с ИКТ (релаксация, планирование уведомлений, регламентированные перерывы). Это приведет к сознательной саморегуляции и снижению психологического давления.

Четвертый принцип – психологическое сопровождение. Курсы полезно дополнять консультациями психологов и коучей, обучающих навыкам тайм-менеджмента и эмоциональной разгрузки в условиях цифровой работы. Это поможет работникам эффективно реагировать на напор новых технологий, вместо бессознательного избегания.

Наконец, необходим переход к персонализированным образовательным траекториям. Отказ от «одного стандарта на всех» – ключ к успеху. Поскольку техническая грамотность и стрессоустойчивость у сотрудников различаются, нужен индивидуальный подход: одни могут проходить интенсивные ИТ-курсы с упором на практику, другие – медленнее, с упором на базовый уровень. В частности, по данным исследований, подавляющее большинство российских граждан (в том числе госслужащих) указали в опросах, что возможность дистанционного (онлайн) обучения снижает субъективный стресс от повышения квалификации. Это подтверждает необходимость гибкого и «неотрывного» формата обучения.

Таким образом, предлагаемая «цифрогигиеничная» модель ДПО должна работать на снижение, а не на увеличение выгорания: путем постепенного освоения цифровых навыков,

профилактики информационного стресса и учета индивидуальных возможностей. Только при таких условиях дополнительное образование действительно станет ресурсом, а не дополнительной нагрузкой для госслужащих в эпоху цифровизации.

Проведенный анализ подтвердил выдвинутую гипотезу, что цифровизация управленческих процессов без грамотной подготовки приводит к хроническому стрессу у государственных служащих и усугубляет все составляющие профессионального выгорания. Были выявлены основные стресс-факторы, такие как множественные неинтегрированные ИТ-системы, алгоритмический контроль и неограниченные требования по постоянной доступности. Проявления выгорания усилились в результате этих факторов, что отразилось на качестве работы и мотивации персонала. Анализ роли ДПО показал, что без изменения форматов дополнительного образования он лишь усугубляет проблему, где обучение отрывает от работы, оно остается формальным и не дает должного образования.

Практические рекомендации для кадровиков и руководства органов власти таковы. Во-первых, необходимо провести анализ цифровых платформ на предмет удобства, необходимости и интеграции, стремясь привести всё к единой среде. Сократить количество параллельно работающих систем и обеспечить их сопоставимость. Во-вторых, перестроить систему ДПО, необходимо перейти на микрокурсы, которые включены в рабочие процессы с обязательной диагностикой цифровой готовности. Во все программы повышения квалификации включать специализированные разделы по цифровой гигиене и методам борьбы с выгоранием. Обеспечить психологическое сопровождение сотрудников во время повышения квалификации, разрабатывая персональные образовательные траектории на основе потребностей каждого.

Список литературы:

1. Sump V., Wirth T., Harth V., Mache S. Job Demands and Resources During Digital Transformation in Public Administration: A Qualitative Study // Behavioral Sciences. – 2026. – Vol. 16, No. 2. – Art. 187. DOI: 10.3390/bs16020187.

2. Marsh E.S., Perez-Vallejos E., Spence A.L. Overloaded by Information or Worried about Missing Out on It: Stress, Burnout, and Mental Health Implications in the Digital Workplace // Sage Open. – 2024. – Vol. 14, No. 3. DOI: 10.1177/21582440241268830.

3. Whelan E., O'Brien A., McCarthy A. Burnout in hybrid work arrangements: unpacking the role of technostress, psychological detachment, and organisational supports // Internet Research. – 2026. – Vol. 36, No. 7. – P. 63–81. DOI: 10.1108/INTR-01-2025-0041.

4. Zhang Q., Dai W., Chen J., Gu Y., Zhao Y. The 'side effects' of digitalization: a study on role overload and job burnout of employees // PLoS One. – 2025. – Vol. 20, No. 4: e0322112. DOI: 10.1371/journal.pone.0322112.

5. 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.

6. Кайсарова В.П., Винокурова М.Ю. Профессиональное развитие цифровых компетенций современных государственных служащих: российский и зарубежный опыт // Государственное управление. Электронный вестник. – 2021. – № 88. – С. 216–232. DOI: 10.24412/2070-1381-2021-88-216-232.

7. Дидичев С.В., Трушкова Т.И. Цифровизация и её воздействие на профессиональное выгорание // Гуманитарный научный вестник. – 2025. – № 3. – С. 91–97.

8. Богдан Ю.В. Преодоление синдрома «выгорания» у госслужащих в условиях непрерывных организационных изменений: анализ причин и разработка систем профилактики // Актуальные исследования. – 2025. – № 49(284). – Ч. III. – С. 23–27.

9. Коновалова В.Г. Цифровые технологии как фактор техностресса: проблемы и возможности их решения // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2022. – № 11(3). – С. 17–21.

10. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации».

11. Министерство цифрового развития РФ. Паспорт федерального проекта «Цифровое государственное управление». – М.: Минцифры России, 2021. – 103 с.

12. Мартынов, А. В. О правовых принципах применения искусственного интеллекта при осуществлении органами исполнительной власти контрольно-надзорной деятельности / А. В. Мартынов, М. В. Бундин // Журнал российского права. – 2020. – № 10. – С. 59-75. – DOI 10.12737/jrl.2020.120. – EDN JIOOZW.

13. Лябах, А. Ю. Аналитическая деятельность государственных и муниципальных служащих / А. Ю. Лябах, А. В. Солнцева, А. П. Кошкин // Особенности государственной политики России в условиях санкций : седьмая межвузовская научно-практическая конференция, Химки, 19 декабря 2018 года / Академия гражданской защиты МЧС России. – Химки: Академия гражданской защиты МЧС России, 2019. – С. 185-191. – EDN LUIMLW.

14. Карпов, Э. С. К вопросу о правовом регулировании государственной службы иных видов в системе государственной службы Российской Федерации / Э. С. Карпов // Пенитенциарная наука. – 2023. – Т. 17, № 1(61). – С. 72-81.

15. Рамбовский, К. М. Особенности профилактики профессионального выгорания у государственных служащих / К. М. Рамбовский, Р. С. Климов, И. И. Паршин // НАШ ВЫБОР - НАУКА! : Сборник статей V Международного научно-исследовательского конкурса, Петрозаводск, 27 января 2025 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2025. – С. 13-18.

16. Лябах, А. Ю. Анализ эффективности использования метода "Кейс-стади" в обучении с применением дистанционных технологий / А. Ю. Лябах, Е. В. Саберова, Е. К. Смирнова // Человеческий капитал и профессиональное образование. – 2019. – № 1-2(28). – С. 119-134.

17. Хитрин, К. Л. Дополнительное профессиональное образование публичных служащих в контексте концепции непрерывного образования / К. Л. Хитрин // Культура. Духовность. Общество. – 2014. – № 13. – С. 121-126.

18. Эркин А.Ф. Исследование внедрения КЭДО в организациях контура Правительства Московской области / А.Ф. Эркин // Государственная политика и управление. – 2026. - № 1. – С. 87-97.

19. Коновалова, К. В. Цифровизация государственного управления как инструмент противодействия коррупции на государственной службе / К. В. Коновалова // Кластерные инициативы в формировании прогрессивной структуры национальной экономики и финансов : Сборник научных статей 9-й Международной научно-практической конференции с международным участием, Курск, 07 апреля 2026 года. – Курск: ЗАО "Университетская книга", 2026. – С. 193-198.

20. Косевич, А. О. Цифровизация государственной службы / А. О. Косевич, В. С. Котвицкий // XXXVII международные Плехановские чтения : сборник статей участников конференции : в 4 т., Москва, 09–12 апреля 2024 года. – Москва: Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2024. – С. 429-434.

21. Калина, Е. А. Искусственный интеллект в управлении кадрами на государственной гражданской службе: стратегии мотивации и снижения текучести в условиях цифровой трансформации / Е. А. Калина, С. И. Лобанова, Н. С. Соменкова // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами : Сборник научных статей XI Международной научно-практической конференции, Москва, 31 марта – 01 2026 года. Часть I. – Воронеж-Москва: Наука-Юнипресс, 2026. – С. 110-114.