

Цифровая экономика  
Digital economy

DOI: 10.24412/2070-1381-2023-100-166-179

Внедрение цифровых платформ для принятия решений в государственном  
управлении<sup>1</sup>

**Кудина Марианна Валерьевна**

Доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой экономики инновационного развития,  
SPIN-код РИНЦ: [5515-5825](#), ORCID: [0000-0003-3923-515X](#), [kudina@spa.msu.ru](mailto:kudina@spa.msu.ru)

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

**Воронов Александр Сергеевич**

Доктор экономических наук, профессор, SPIN-код РИНЦ: [4606-5045](#), ORCID: [0000-0003-0058-9217](#), [voronov@spa.msu.ru](mailto:voronov@spa.msu.ru)

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

**Гаврилюк Артём Владимирович**

Кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [1567-0820](#), ORCID: [0000-0002-3583-6698](#), [Gavriliuk@spa.msu.ru](mailto:Gavriliuk@spa.msu.ru),

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

**Аннотация**

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью определения перспектив внедрения цифровых технологических решений в систему государственного управления. Цель статьи, таким образом, — определить специфику внедрения цифровых платформ для принятия решений в государственном управлении. Для достижения поставленной цели применен комплекс методов, позволивших выявить особенности внедрения цифровых платформ, содействующих принятию управленческих решений. В исследовании использовались статистические данные Федеральной службы государственной статистики, Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, информация официальных сайтов и цифровых платформ, обзоры аналитических агентств и консалтинговых компаний, а также результаты вторичных исследований. В работе показана специфика функционирования цифровых платформ, определены преимущества и недостатки цифровой трансформации системы государственного управления. Раскрыты особенности государственного и муниципального управления на основе цифровых технологических решений. Определены также факторы, оказывающие влияние на процессы цифровой трансформации. В ходе исследования выполнен анализ функционирования цифровых платформ в регионах Российской Федерации, входящих в Центральный федеральный округ (Московская область), Приволжский федеральный округ (Республика Татарстан) и Северо-Западный федеральный округ (г. Санкт-Петербург). В результате отмечен эффект от внедрения цифровых платформ в регионах Российской Федерации. Выполненное исследование может быть использовано для определения кумулятивных эффектов от внедрения цифровых платформ в систему государственного управления в долгосрочной перспективе. Комплексная оценка позволит выявить сходство между проблемами реализации проектов цифровой трансформации, а также определить наиболее действенные способы решения проблем, возникающих в результате оцифровки различных категорий услуг и процессов принятия решений в государственном управлении.

**Ключевые слова**

Государство, государственное управление, цифровая трансформация, цифровые технологии, цифровая платформа, внедрение цифровых платформенных решений.

**Для цитирования**

Кудина М.В., Воронов А.С., Гаврилюк А.В. Внедрение цифровых платформ для принятия решений в государственном управлении // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 100. С. 166–179. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-100-166-179

**Implementation of Digital Platforms for Decision Making in Public Administration<sup>2</sup>**

**Marianna V. Kudina**

DSc (Economics), Professor, Head of Department of Economics of Innovative Development, ORCID: [0000-0003-3923-515X](#),  
[kudina@spa.msu.ru](mailto:kudina@spa.msu.ru)

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

**Aleksandr S. Voronov**

DSc (Economics), Professor, ORCID: [0000-0003-0058-9217](#), [voronov@spa.msu.ru](mailto:voronov@spa.msu.ru)

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

**Artyom V. Gavrilyuk**

PhD (Economics), Associate Professor, ORCID: [0000-0002-3583-6698](#), [Gavriliuk@spa.msu.ru](mailto:Gavriliuk@spa.msu.ru)

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

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке ООО «Т1» в рамках научного проекта № Т123-04-29-LC.

<sup>2</sup> The reported study was funded by LLC T1, project number T123-04-29-LC.

## **Abstract**

The relevance of this study is defined by the need to determine the prospects for introducing digital technological solutions into the public administration system. The aim of the article is to determine the specifics of digital platforms implementation for decision-making in public administration. To achieve this aim, a set of methods was used that made it possible to identify the features of digital platforms implementation that facilitate management decision-making. The study used statistical data from the Federal State Statistics Service, the Ministry of Digital Development, Communications and Mass Communications of the Russian Federation, information from official websites and digital platforms, reviews of analytical agencies and consulting companies, as well as the results of secondary research. The work shows the specifics of digital platforms functioning and identifies the advantages and disadvantages of the digital transformation of the public administration system. The features of state and municipal management based on digital technological solutions are revealed. The factors influencing the digital transformation processes are identified. An analysis of digital platforms functioning in the regions of the Russian Federation from the Central Federal District (Moscow Region), the Volga Federal District (Republic of Tatarstan) and the Northwestern Federal District (St. Petersburg) was carried out. The work notes the effect of introducing digital platforms in the regions of the Russian Federation. The results of the study can be used to determine the cumulative effects of introducing digital platforms into the public administration system in the long term. A comprehensive assessment will identify similarities between the problems of implementing digital transformation projects, as well as determine the most effective ways to solve problems arising as a result of the digitization of various categories of services and decision-making processes in public administration.

## **Keywords**

State, public administration, digital transformation, digital technologies, digital platform, implementation of digital platform solutions.

## **For citation**

Kudina M.V., Voronov A.S., Gavrilyuk A.V. (2023) Implementation of Digital Platforms for Decision Making in Public Administration. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 100. P. 166–179. DOI: 10.24412/2070-1381-2023-100-166-179

## **Введение**

Оценка потенциала внедрения цифровых платформ в систему государственного управления требует проведения комплексного анализа, поскольку, в отличие от коммерческого сектора экономики, в государственном управлении другие условия и специфика в реализации проектов и программ<sup>3</sup>. Развитие инновационных технологий и цифровая трансформация улучшают систему государственного управления и синтезируют новые формы общения между гражданами и государственными органами. Новые технологии активно интегрируются в механизмы принятия решений в государственном управлении посредством цифровой трансформации как инструмента построения эффективных коммуникаций между общественностью и государственными структурами.

Цель исследования заключается в определении специфики внедрения цифровых платформ для принятия решений в государственном управлении. Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд исследовательских задач: раскрыть содержание процессов цифровой трансформации системы государственного управления; выявить факторы, оказывающие влияние на процессы цифровой трансформации системы государственного управления; определить назначение и уточнить задачи, решаемые посредством функционирования цифровых платформ; выполнить экспертный анализ используемых цифровых платформ для принятия управленческих решений в Российской Федерации в органах государственной власти. Объектом исследования является цифровая платформа; предметом исследования выступают процессы внедрения цифровых платформ в систему государственного управления.

Научная новизна представляемых результатов исследования заключается в определении возможностей использования цифровых платформ для принятия управленческих решений на региональном уровне: на основе анализа трех регионов Российской Федерации, входящих в Центральный федеральный округ (Московская область), Приволжский федеральный округ (Республика Татарстан) и Северо-Западный федеральный округ (Санкт-Петербург).

<sup>3</sup> Как цифровые платформы трансформируют госуправление // Tadviser [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/5> (дата обращения: 15.07.2023).

### Методология исследования

В основу настоящего исследования положены методологические разработки, изложенные как в работах зарубежных [Burlacu et al. 2021; Nauga et al. 2023], так и отечественных авторов [Макейкина и др. 2021; Островская и др. 2020; Плотников, Маслюк 2022; Сорокина и др. 2019], включающих концепцию цифровой трансформации системы государственного управления, раскрывающих особенности внедрения цифровых платформ для принятия решений в государственном управлении, которые были расширены и дополнены в ходе анализа трех регионов Российской Федерации. В качестве последних были отобраны три субъекта Российской Федерации, относящиеся к Центральному федеральному округу (Московская область), Приволжскому федеральному округу (Республика Татарстан) и Северо-Западному федеральному округу (Санкт-Петербург). Отобранные субъекты различаются по своему потенциалу технологического развития, что было подтверждено в ходе выполненных ранее исследований и оценок использования цифровых платформ и инновационного потенциала этих регионов<sup>4</sup>.

Для проведения исследования изменений в системе государственного управления, вызванных цифровыми технологиями, использовались информационно-поисковые системы сети Интернет (Google, «Яндекс», Yahoo, Baidu, Bing). Поиск информации осуществлялся по ключевым словам, которые охватывают различные данные в части внедрения цифровых технологических решений в систему государственного управления. Использовались ключевые слова, связанные с государством и процессами управленческого воздействия, чтобы выявить источники информации, посвященные принятию решений в государственном управлении. Применялись следующие запросы для поиска необходимых данных: «система государственного управления», «внедрение цифровых технологий в систему государственного управления», «государственное управление на основе цифровых технологий», «цифровые платформы для принятия решений в государственном управлении», «цифровое правительство», «цифровая трансформация системы государственного управления».

В исследовании применялись методы сравнительного анализа и синтеза информации, дедукции и индукции, системного подхода, а также вторичный анализ данных экономических исследований, контент-анализ сайтов и документов. В процессе проведения исследования применялась методика расширенного отбора, позволившая выполнить комплексный обзор информации по цифровой трансформации системы государственного управления. При проведении исследования поиск не ограничивался конкретными технологическими платформенными решениями (например, цифровой платформой «Госуслуги»), а анализировались такие формы организации деятельности органов государственной власти, как электронное правительство и цифровое государственное управление, поскольку эти направления охватывают различные варианты применения цифровых технологий для принятия решений в системе государственного управления, что является одним из основных аспектов настоящего исследования. В работе использовались статистические данные Федеральной службы государственной статистики, Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, информация официальных сайтов и цифровых платформ, обзоры аналитических агентств и консалтинговых компаний, а также результаты вторичных исследований.

<sup>4</sup>Цифровые платформы повышают связность регионов // ИСИЭЗ НИУ ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/799510914.pdf> (дата обращения: 10.09.2023).

### **Результаты исследования**

Трансформация системы государственного управления, основанная на технологических изменениях и современных вызовах в сфере социально-экономических и политических преобразований, направлена на совершенствование и повышение эффективности механизмов этой системы. В качестве приоритетных направлений таких изменений следует выделить цифровизацию механизмов государственного управления, автоматизацию процессов принятия управленческих решений, разработку и внедрение инновационных моделей управления данными<sup>5</sup>, создание системы ускоренного взаимодействия государственной службы и гражданского общества, развитие системы функционирования органов государственной власти, основанной на сборе, обработке и хранении данных [Мухаметов, Симонов 2021], а также совершенствование цифровой инфраструктуры.

Цифровая трансформация системы государственного управления представляет собой концепцию, содержащую перманентные изменения на уровне органов государственной власти (изменение процессов и процедур) и на уровне организации системы их взаимодействия с субъектами внешней среды. Основным катализатором этих изменений является внедрение цифровых платформенных решений, меняющих ожидания пользователей в отношении предоставления государственных услуг и предлагающих инновационные способы их оказания [Nauga et al. 2023].

Цифровая трансформация — это перманентный процесс внедрения технологических, стратегических и социокультурных изменений, который в значительной степени опирается на систематизацию, анализ данных и внедрение цифровых технологий для преобразования аналоговых процессов в цифровые и оптимизации системы управления проектами и программами.

В исследованиях, посвященных цифровизации процессов государственного управления, рассмотрены изменения управленческой деятельности, вызванные внедрением цифровых технологий и обусловленные развитием политической системы и гражданского общества. В своих работах ученые и исследователи [Burlacu et al. 2021; Nauga et al. 2023; Купряшин, Шрамм 2020; Барышкин и др. 2021; Евсиков 2022] отмечают, что цифровые технологии создают предпосылки для преобразования традиционных систем государственного управления и всей среды социально-экономических отношений в более совершенные формы взаимодействия государства, бизнеса и общества<sup>6</sup>.

Содержание и особенности изменений системы государственного управления, обусловленных внедрением цифровых технологических решений, во многом зависят от формальных характеристик государственных структур, уровней государственного управления (федеральный, региональный, местный), качества сотрудничества с заинтересованными сторонами, специфики оптимизации процессов жизнеобеспечения населения и развития национальной экономики. Изменения системы государственного управления приводят к улучшению процессов управленческого воздействия на всех уровнях государственной власти. Кроме того, изменения на основе цифровых технологий приводят к улучшению отношений между отдельными гражданами, организациями и органами государственной власти, приносят пользу всему обществу (например, в виде снижения коррупции). Существенная часть цифровой трансформации системы государственного управления осуществляется на основе реализации процессов постепенных изменений, которые приводят к более масштабным социально-экономическим последствиям.

<sup>5</sup> Власти субъектов РФ развивают цифровое управление // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://plus.rbc.ru/news/610130a47a8aa97025043098> (дата обращения: 10.09.2023).

<sup>6</sup> CEE in the spotlight. Macroeconomic insights for decision making in Central and Eastern Europe // PwC [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.com/c1/en/cee-in-the-spotlight/how-the-digital-public-sector-is-contributing-to-development-in-cee.html> (дата обращения: 02.09.2023).

Цифровая трансформация системы принятия решений в государственном управлении обусловлена доступностью технологической инфраструктуры, развитием цифровой грамотности и повышением уровня владения цифровыми компетенциями гражданами. Кроме того, высокое качество предоставляемых государственных услуг в цифровом формате повышает спрос на цифровые услуги.

Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации разработало инновационные подходы к взаимодействию государства, бизнеса и общества на основе повышения качества и уровня доступности государственных и муниципальных услуг в электронном формате. Министерством была сформирована в объективной форме совокупность материалов о применяемых государственными структурами информационно-коммуникационных технологий, разработана система показателей для оценки качества предоставляемых государственных услуг. В качестве приоритетных направлений развития и внедрения цифровых технологий в систему государственного управления следует выделить следующие: облачные вычисления для государственных органов, независимый регистратор действий на электронных торгах, электронный реестр лицензий, открытые данные, свободное программное обеспечение в государственных органах, ГАС «Управление», ГИС «ЖКХ», ГИС «Территориальное планирование», защиту персональных данных<sup>7</sup>.

Развитие инновационных технологий и совершенствование цифровой инфраструктуры стимулируют изменения системы принятия решений в государственном управлении. Разработка и внедрение инновационных технологических решений, таких как цифровые платформы и программное обеспечение, способствуют принятию решений в органах государственного управления, направленных на экспериментаторство и практическое применение инновационных технологий с целью совершенствования взаимодействия органов государственной власти с гражданским обществом.

В настоящее время цифровые технологии трансформируют все традиционные отношения. Платформы позволяют реализовать удобное взаимодействие в различных сферах общественной жизни для решения различного рода задач. Цифровая платформа — это механизм организации взаимодействий между субъектами социально-экономических отношений с целью сокращения транзакционных издержек (например, при поиске технологических партнеров и стратегических инвесторов, организации совместных НИОКР, заключении контрактов, реализации проектов и т.д.). Платформа ускоряет обменные процессы, обеспечивает перманентный контроль и оценку полученных результатов, создает прозрачную систему предоставления услуг<sup>8</sup>. Функциональные возможности цифровой платформы поддерживаются на основе компонентно-многослойной сервисно-ориентированной архитектуры, которая требует организационных и технологических решений для ее разработки, практического использования и дальнейшего совершенствования.

Процесс внедрения цифровых платформ для принятия решений в государственном управлении предполагает межведомственное взаимодействие и сотрудничество с внешними заинтересованными акторами. Партнерство, основанное на активном обмене информацией, распределении полномочий и ответственности, содействует более качественному и эффективному предоставлению услуг. При этом отсутствие правил и различие в культурных ценностях взаимодействующих сторон препятствуют конструктивному сотрудничеству и внедрению цифровых технологических решений в систему государственного управления.

Практика показывает, что эффективными являются те цифровые платформы, которые на основе сетевого эффекта от взаимодействия акторов в наибольшей степени упростили процессы

<sup>7</sup> Электронное правительство России // Tadviser [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/D0%B8> (дата обращения: 02.09.2023).

<sup>8</sup> Как цифровые платформы трансформируют госуправление // Tadviser [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/5> (дата обращения: 15.07.2023).



информационного обмена и сократили издержки всех задействованных сторон<sup>9</sup>. Исследование, выполненное ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, свидетельствует о том, что «в 2021 г. в целом по России цифровые платформы задействовали 14,7% предприятий. Наиболее широкое распространение они получили в организациях Уральского, Центрального и Северо-Западного федеральных округов, наименьшее — в Дальневосточном»<sup>10</sup>. Эксперты отмечают, что «среди субъектов РФ лидируют по доле организаций, осуществлявших торговлю через платформы, в 2021 г. Московская (11%), Белгородская (10,2%) области и Ханты-Мансийский автономный округ — Югра (8,4%); наименьшее значение показателя зафиксировано в Чеченской Республике (2,6%), Камчатском крае (2,9%) и Республике Калмыкия (3,2%)»<sup>11</sup>.

Сотрудничество государственных структур с внешними заинтересованными сторонами направлено на поиск перспективных программных решений, привлечение пользователей, которые могут выступать в качестве технологических партнеров и стратегических инвесторов и влиять на эффективность реализацию услуг. Разработчики технологических решений содействуют развитию технической инфраструктуры на основе предоставления экспертных знаний, необходимых для оцифровки различных категорий услуг и процессов принятия решений в государственном управлении.

Изменения в системе государственного управления, обусловленные разработкой и внедрением цифровых платформ, открывают новые возможности для предоставления информации широкой аудитории. Функциональные возможности цифровых платформ способствуют улучшению показателей качества и скорости доставки информации целевой аудитории благодаря повышению доступности и эффективности работы цифровых сервисов. Цифровые платформы позволяют реализовать механизм совместного управления, облегчая взаимодействие государственных структур с внешними заинтересованными акторами. Из данных Таблицы 1 видно, что в субъектах Российской Федерации активно внедряются цифровые платформы для принятия управленческих решений и совершенствования механизмов реализации программ и проектов. Удельный вес организаций Московской области, г. Санкт-Петербурга, Республики Татарстан, использующих цифровые технологии, составляет 21,8%, 15,1%, 18,3% соответственно к общему числу организаций указанных субъектов.

**Таблица 1. Показатели использования цифровых технологий в организациях по субъектам Российской Федерации: 2021<sup>12</sup>**

|                                      | Удельный вес организаций, использующих цифровые технологии, в общем числе организаций, % |             |                |                           |                                      |
|--------------------------------------|--|-------------|----------------|---------------------------|--------------------------------------|
|                                      | Цифровые платформы   | ERP-системы | Интернет вещей | Геоинформационные системы | Технологии искусственного интеллекта |
| <b>Российская Федерация</b>          | <b>14,7</b>  | <b>13,8</b> | <b>13,7</b>    | <b>12,6</b>               | <b>5,7</b>                           |
| <b>Центральный федеральный округ</b> | <b>15,5</b>  | <b>15,5</b> | <b>14,2</b>    | <b>11,2</b>               | <b>6,6</b>                           |
| Белгородская область                 | 16,4   | 16,1        | 14,0           | 15,7                      | 7,9                                  |
| Брянская область                     | 12,5   | 13,1        | 9,6            | 12,8                      | 6,0                                  |
| Владимирская область                 | 17,2   | 16,6        | 15,4           | 13,8                      | 8,7                                  |
| Воронежская область                  | 13,9   | 16,5        | 12,4           | 13,0                      | 6,3                                  |
| Ивановская область                   | 14,0   | 14,0        | 13,2           | 13,4                      | 7,1                                  |

<sup>9</sup> Там же.

<sup>10</sup> Цифровые платформы повышают связность регионов // ИСИЭЗ НИУ ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/799510914.pdf> (дата обращения: 10.09.2023).

<sup>11</sup> Там же.

<sup>12</sup> Источник: Индикаторы цифровой экономики: 2022: статистический сборник // ИСИЭЗ НИУ ВШЭ [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/780810055.pdf> (дата обращения: 10.09.2023).

|   |             |             |             |             |            |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| Калужская область                               | 15,6        | 16,8        | 15,7        | 12,1        | 8,5        |
| Костромская область                             | 12,4        | 11,9        | 12,8        | 11,7        | 6,8        |
| Курская область                                 | 12,5        | 12,2        | 8,6         | 13,6        | 5,4        |
| Липецкая область                                | 14,9        | 15,7        | 12,7        | 15,7        | 6,7        |
| Московская область                              | 21,8        | 20,8        | 21,9        | 12,6        | 10,6       |
| Орловская область                               | 12,6        | 12,5        | 9,6         | 11,3        | 5,9        |
| Рязанская область                               | 14,4        | 15,1        | 11,3        | 13,4        | 6,0        |
| Смоленская область                              | 17,5        | 17,0        | 17,9        | 14,0        | 11,2       |
| Тамбовская область                              | 16,1        | 13,8        | 12,3        | 17,0        | 6,1        |
| Тверская область                                | 12,4        | 12,7        | 11,5        | 11,5        | 5,8        |
| Тульская область                                | 20,2        | 15,8        | 16,2        | 13,7        | 7,1        |
| Ярославская область                             | 15,3        | 17,1        | 14,2        | 15,3        | 7,8        |
| г. Москва                                       | 13,0        | 13,3        | 11,8        | 7,2         | 3,9        |
| <b>Северо-Западный<br/>Федеральный округ</b>    | <b>14,9</b> | <b>14,6</b> | <b>13,5</b> | <b>13,1</b> | <b>5,4</b> |
| Республика Карелия                              | 14,8        | 13,6        | 11,5        | 14,0        | 6,0        |
| Республика Коми                                 | 12,7        | 12,7        | 8,2         | 13,9        | 4,7        |
| Архангельская область                           | 11,9        | 14,3        | 10,9        | 15,4        | 4,6        |
| в том числе:                                    |             |             |             |             |            |
| Ненецкий автономный<br>округ                    | 9,0         | 8,4         | 9,5         | 11,1        | 2,4        |
| Архангельская область без<br>автономного округа | 12,3        | 15,1        | 11,1        | 15,9        | 4,9        |
| Вологодская область                             | 16,2        | 13,6        | 13,3        | 14,6        | 6,7        |
| Калининградская область                         | 14,0        | 10,8        | 13,1        | 13,5        | 4,5        |
| Ленинградская область                           | 17,0        | 15,0        | 16,9        | 15,4        | 6,0        |
| Мурманская область                              | 11,9        | 14,1        | 11,9        | 12,1        | 5,9        |
| Новгородская область                            | 20,5        | 18,8        | 20,8        | 14,6        | 11,1       |
| Псковская область                               | 16,7        | 12,9        | 14,4        | 15,3        | 6,9        |
| г. Санкт-Петербург                              | 15,1        | 15,9        | 13,9        | 10,6        | 4,2        |
| <b>Приволжский<br/>Федеральный округ</b>        | <b>14,1</b> | <b>14,1</b> | <b>13,0</b> | <b>12,6</b> | <b>5,5</b> |
| Республика Башкортостан                         | 13,3        | 12,5        | 13,4        | 12,3        | 5,1        |
| Республика Марий Эл                             | 13,3        | 13,2        | 12,0        | 13,3        | 6,1        |
| Республика Мордовия                             | 10,0        | 10,0        | 9,9         | 10,4        | 4,1        |
| Республика Татарстан                            | 18,3        | 13,9        | 15,2        | 14,0        | 6,2        |
| Удмуртская Республика                           | 14,5        | 15,6        | 12,3        | 14,0        | 5,1        |
| Чувашская Республика                            | 13,2        | 12,8        | 12,2        | 11,3        | 5,1        |
| Пермский край                                   | 17,1        | 16,7        | 16,4        | 13,4        | 6,7        |
| Кировская область                               | 9,7         | 10,7        | 9,2         | 10,9        | 5,1        |
| Нижегородская область                           | 13,8        | 17,1        | 12,1        | 12,4        | 5,2        |
| Оренбургская область                            | 13,2        | 14,0        | 13,8        | 12,4        | 6,1        |
| Пензенская область                              | 10,4        | 11,1        | 10,1        | 11,7        | 3,5        |
| Самарская область                               | 15,7        | 16,7        | 14,2        | 13,1        | 6,2        |
| Саратовская область                             | 13,1        | 13,0        | 12,3        | 12,5        | 5,8        |
| Ульяновская область                             | 11,7        | 12,9        | 9,4         | 12,7        | 4,0        |

Цифровизация процессов принятия решений в государственном управлении Российской Федерации позволяет улучшить внутри- и межведомственную коммуникацию и обмен данными, что приводит к расширению масштабов работы и сокращению времени для решения задач. Наряду с тем, что внедрение цифровых платформ меняет формат принятия решений в системе государственного управления, изменения, вызванные цифровыми технологическими решениями, также влияют на работников государственных органов, процессы и структуру межличностных и межведомственных электронных взаимодействий. Внедрение цифровых платформ сказывается на повышении индивидуальной и командной работоспособности сотрудников. Сотрудники затрачивают меньше времени на принятие решений и выполнение работ [Nauga et al. 2023]. Адаптация работников к цифровой среде имеет поведенческие последствия, когда, например, государственные служащие решают задачи с учетом новых целевых установок, норм и ценностных ориентиров.

Изменения процессов и структуры межличностных и межведомственных электронных взаимодействий, возникающие в результате повышения стандартизации, автоматизации и оцифровки данных, приводят к повышению эффективности процессов принятия управленческих решений на основе гибких методов организации управленческой работы, требующих реорганизации, организационного планирования и принятия решений. Внедрение цифровых платформ для принятия решений в государственном управлении может привести к снижению затрат на административные процессы посредством замены трудоемких аналоговых процессов автоматизированными вычислительными процессами принятия управленческих решений [Ibid.]. При этом не всегда наблюдается существенное снижение затрат от эффекта цифровизации, поскольку необходимо поддерживать дублирующие и параллельные системы аналоговых и цифровых процессов.

Внедрение цифровых платформ оказывает воздействие на организационную структуру государственного управления. Преобразовательные изменения направлены на государственные органы в целях их реструктуризации для масштабирования процессов предоставления онлайн-услуг. Изменения организационной структуры государственного управления в основном относятся к структурным трансформациям внутри отделов, что приводит к сокращению бюрократической нагрузки.

Постепенные изменения в системе государственного управления направлены на построение отношений между администрацией и отдельными гражданами. Особенности взаимодействия с гражданами меняются при внедрении государственных цифровых платформ. Цифровые платформы могут служить каналом связи, позволяющим гражданам осуществлять запросы, выражать свое мнение, участвовать в дискуссиях, вносить вклад в принятие решений и делиться отзывами о государственных услугах и программах [Ibid.]. При этом онлайн-участие граждан имеет свои особенности и ограничения в связи с тем, что органы государственного управления сталкиваются с некоторыми сложностями в части своевременного реагирования на мнения граждан, поступающие по цифровым каналам связи.

Развитие технологий цифрового участия граждан в процессах государственного управления может улучшить восприятие и понимание правительством потребностей граждан. Изменения в государственном управлении, вызванные внедрением цифровых платформ, способствуют формированию в обществе понимания о повышении прозрачности работы государственных структур. Размещение информации на государственных веб-сайтах, порталах и цифровых платформах позволяет гражданам самообразовываться и лучше понимать специфику принятия решений в государственном управлении. Повышение прозрачности работы государственных структур способствует росту эффективности принятия управленческих решений и в онлайн-, и в офлайн-



форматах. При этом остается нерешенным вопрос обеспечения равного доступа к онлайн-услугам всех граждан [Сорокина и др. 2019]. В настоящее время сохраняющееся неравенство в доступе к цифровым ресурсам обусловлено цифровым разрывом.

Внедрение цифровых платформ в систему государственного управления позволяет добиться положительных результатов в части снижения коррупции и повышения эффективности административных процессов. Следует также отметить, что процесс перехода на цифровые программные продукты не всегда идет быстрыми темпами ввиду постепенного совершенствования нормативной правовой базы, регулирующей общественные отношения, связанные с платформами. Синергетический эффект от цифровой трансформации системы государственного управления может привести к существенным выгодам, например, в социально-экономическом развитии и повышении результативности деятельности государственных структур.

Анализ процессов внедрения цифровых платформ для принятия стратегических решений в сфере экономики в трех регионах Российской Федерации, входящих в Центральный федеральный округ (Московская область), Приволжский федеральный округ (Республика Татарстан) и Северо-Западный федеральный округ (Санкт-Петербург), позволил определить, что совокупные эффекты от повышения прозрачности системы государственного управления позволяют решать социально-экономические задачи общества в краткосрочной перспективе и сократить уровень коррупционной составляющей. Граждане получают больше возможностей для принятия обоснованных и взвешенных решений на основе поиска информации на веб-ресурсах. В то же время могут последовать и негативные события от внедрения цифровых платформ в систему государственного управления: например, такие как усиление государственного надзора, неравный доступ к цифровым государственным услугам, а также недостаток цифровой культуры у пользователей.

Анализ практики внедрения цифровых платформ при принятии управленческих решений на региональном уровне в исследуемых регионах Российской Федерации позволяет заключить, что эффект от внедрения цифровых платформ при принятии стратегических решений в сфере экономики выражен в социально-экономических результатах, представленных в Таблице 2. Выбор платформ осуществлялся путем поиска информации в открытых источниках, перечень указанных платформ может являться не исчерпывающим.

Таблица 2. Эффект от внедрения цифровых платформ в регионах Российской Федерации<sup>13</sup>

| Федеральный округ                                   | Наименование цифровой платформы   | Эффект от внедрения цифровых платформенных решений   |
|---|---|--|
| Центральный федеральный округ (Московская область)  | Цифровая платформа «Центр управления регионом»                                      | С конца 2018 года цифровая платформа «Центр управления регионом» позволила решить более 6,2 млн проблемных вопросов жителей Московской области. С начала 2021 года на основе цифровой платформы было решено более 450 тыс. проблем жителей региона. Ежедневно цифровая платформа позволяет обработать порядка 10 тыс. вопросов <sup>14</sup> .   |
|   | Цифровая платформа «Малое и среднее предпринимательство»                            | Увеличилось количество цифровых сервисов (5 единиц в 2021 году, с увеличением до 22 единиц к 2024 году). Возросло количество пользователей услугами и сервисами цифровой платформы (30,0 тыс. единиц в 2021 году, с увеличением до 500 тыс. единиц к 2024 году). Увеличилось количество услуг и сервисов (50,0 тыс. единиц в 2021 году, с увеличением до 600 тыс. единиц к 2024 году). Наблюдается удовлетворенность заинтересованных сторон функциональными возможностями цифровой платформы (30% в 2021 году, с увеличением до 80% к 2024 году) <sup>15</sup> .                                    |
|   | Цифровая платформа «Мой экспорт»  | Цифровая платформа предоставляет экспортерам онлайн-доступ к государственным и бизнес-услугам.<br>Услуги цифровой платформы направлены на упрощение процедуры выхода на внешние рынки для потенциальных и начинающих экспортеров. Цифровая платформа обеспечивает бесшовное взаимодействие между бизнесом, государством и другими участниками внешнеэкономической деятельности <sup>16</sup> .   |
| Северо-Западный федеральный округ (Санкт-Петербург) | Цифровая платформа «Центр опережающей профессиональной подготовки Санкт-Петербурга» | Сформировано информационное пространство для саморазвития, профессионального образования и карьерного роста. Внедрена система интеллектуального управления на основе анализа данных. Реализовано ускоренное обучение и профессиональная ориентация граждан. На рынок труда продвигаются новые и перспективные профессии. Расширены возможности обмена данными между заинтересованными сторонами. Ускорена интеграция платформы с федеральными и региональными информационными системами и с коммерческими порталами. Внедрена гибкая настройка системы с учетом потребностей региона <sup>17</sup> . |
|   | Цифровая платформа управления территорией   | Внедрение цифровой платформы позволило администрации принимать управленческие решения на 20% быстрее. При этом количество затрат снизилось на 8% <sup>18</sup> .   |
|   | Цифровая платформа обратной связи «Госуслуги. Решаем вместе» Санкт-Петербурга       | На уровне региона расширены возможности предоставления услуг в цифровом виде. Повышено качество предоставления услуг, и сокращены сроки оказания услуг. Реализована автоматизация административных процедур, что привело к упрощению процесса получения услуг и снижению административных барьеров. Снижился уровень возможности возникновения коррупционной составляющей при оказании услуг. Наблюдается оптимизация расходов за счет унификации процессов и использования конструкторов <sup>19</sup> .  |

<sup>13</sup> Составлено авторами.

<sup>14</sup> Центр управления регионом (ЦУР) Московской области // Tadviser [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/48r501502092> (дата обращения: 17.08.2023).

<sup>15</sup> Цифровая платформа МСП // Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy\\_proekt\\_maloe\\_i\\_srednee\\_predprinimatelstvo\\_i\\_podderzhka\\_individualnoy\\_predprinimatelskoy\\_iniciativy/cifrovaya\\_platforma\\_msp/?ysclid=lm99agmb4483395507](https://www.economy.gov.ru/material/directions/nacionalnyy_proekt_maloe_i_srednee_predprinimatelstvo_i_podderzhka_individualnoy_predprinimatelskoy_iniciativy/cifrovaya_platforma_msp/?ysclid=lm99agmb4483395507) (дата обращения: 21.08.2023).

<sup>16</sup> Цифровая платформа «Мой экспорт» // АО «Российский экспортный центр» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.exportcenter.ru/digital-platform/> (дата обращения: 15.10.2023).

<sup>17</sup> Цифровая платформа Центра опережающей профессиональной подготовки Санкт-Петербурга // Официальный сайт компании Нетрика [Электронный ресурс]. URL: <https://netrika.ru/project/cifrovaya-platforma-centra-operejayuschey-professionalnoy-podgotovki-sankt-peterburga?ysclid=lmme15oqou69089547> (дата обращения: 04.09.2023).

<sup>18</sup> Цифровая платформа управления территорией муниципального образования от Sitronics Group обеспечила Сосновскому поселению выход на федеральный конкурс «Лучшая муниципальная практика» // SPBITRU [Электронный ресурс]. URL: <https://spbit.ru/news/tsifrovaya-platforma-upravleniya-territoriyei-munitsipal-nogo-obrazovaniya-ot-sitronics-group-obespechila-sosnovskomu-poseleniyu-vykhod-na-federal-nyi-konkurs-luchshaya-munitsipal-naya-praktika-276962?ysclid=lmmlkyriyy480028599> (дата обращения: 06.09.2023).

<sup>19</sup> Государственные услуги // Нетрика [Электронный ресурс]. URL: [https://netrika.ru/solution/public\\_services?ysclid=lm9j3eyg35574697747#component\\_05](https://netrika.ru/solution/public_services?ysclid=lm9j3eyg35574697747#component_05) (дата обращения: 06.09.2023).

|  |  |  |
|--|--|--|
| Приволжский федеральный округ (Республика Татарстан) | Цифровая платформа «Мои субсидии»                              | В Российской Федерации зарегистрировано 5,6 млн предпринимателей, из них 159 тысяч осуществляют деятельность в Татарстане и имеют возможность посредством взаимодействия с цифровой платформой получать государственную поддержку. Цифровая платформа позволяет получить доступ к субсидированию процентной ставки по кредитам, микрозаймам и поручительству по кредитам. В 2021 году 19 тысяч представителей малого и среднего бизнеса Республики Татарстан воспользовались мерами поддержки, предоставляемыми со стороны государства <sup>20</sup> .   |
|  | Цифровая платформа «Забота»                                    | Цифровая платформа позволяет экономить до 20% времени при подаче заявления на получение выплат. Автоматизирован процесс внесения и проверки данных. Цифровой сервис уведомляет граждан о таких доступных мерах социальной поддержки для жителей Республики Татарстан, как получение субсидии на оплату ЖКУ инвалидам, ежемесячное пособие на ребенка, основная компенсация части родительской платы за детский садик, субсидия на оплату ЖКУ многодетным семьям, субсидия на проезд многодетным семьям, субсидия на лекарства многодетным семьям, ежемесячная денежная выплата на проезд пенсионерам. Пользователи имеют возможность отслеживать статус поданной заявки и точно знать сроки получения выплат <sup>21</sup> . |
|  | Единая платформа учета ресурсов для Жилищного фонда Татарстана | Проект по внедрению единой платформы для учета энергоресурсов для Государственного Жилищного фонда Татарстана включает почти 4500 жилых домов (10 млн м <sup>2</sup> жилья). Единая цифровая платформа позволила объединить все текущие системы, а также приборы учета и вывести все необходимые данные в едином интерфейсе в понятном и удобном формате <sup>22</sup> .   |

Опыт внедрения цифровых платформ при принятии управленческих решений на региональном уровне в трех исследуемых регионах Российской Федерации может быть применен в других субъектах Российской Федерации с учетом внешних и внутренних факторов, оказывающих влияние на процессы цифровой трансформации.

Основными внешними факторами являются правовое регулирование общественных отношений, социально-экономическая ситуация в регионе и стране в целом, ожидания гражданского общества и технологическая зрелость государства. Эти факторы являются внешними по отношению к государственным структурам, поскольку они ограничивают интенсивность внедрения цифровых технологических решений внутри государственных органов и не всегда могут подвергаться корректировке со стороны субъектов государственного управления, действующих в пределах организационных границ.

Внутренняя группа факторов включает в себя организационные характеристики государственных структур, такие как размеры организационной и технологической инфраструктуры, влияющие на выстраивание взаимодействий между сотрудниками органов государственного управления и внешними заинтересованными сторонами, которые предоставляют экспертные знания и ресурсы, а также с активными потребителями государственных услуг.

Процессы внедрения цифровых платформ для принятия решений в государственном управлении приводят к улучшению доступа к информации и предоставления услуг, а также к ускорению процессов оцифровки документации и административных процедур с помощью программного обеспечения, которое позволяет повысить производительность и сократить расходы. Взаимоотношения с заинтересованными сторонами меняются на основе внедрения цифровых

<sup>20</sup> В Татарстане тестируют новую цифровую платформу для оказания мер поддержки бизнесу республики // Министерство экономики Республики Татарстан [Электронный ресурс]. URL: <https://mert.tatarstan.ru/index.htm/news/2042276.htm?ysclid=lm12mkqq83889908442> (дата обращения: 11.09.2023).

<sup>21</sup> В Татарстане заработала новая цифровая платформа «Забота» // Министерство цифрового развития государственного управления, информационных технологий и связи Республики Татарстан [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.tatarstan.ru/index.htm/news/1919113.htm> (дата обращения: 25.09.2023).

<sup>22</sup> Единая платформа учета ресурсов для Жилищного фонда Татарстана // NEKTA [Электронный ресурс]. URL: <https://nektatech/case-studies/edinaya-platforma-ucheta-resursov-dlya-zhilishhnogo-fonda-tatarstana/?ysclid=lm1652y88u937073744> (дата обращения: 13.09.2023).

платформ и порталов государственных и муниципальных услуг, облегчающих двустороннюю коммуникацию и снижающих административную нагрузку на заинтересованные стороны, обеспечивающих упрощение процедур предоставления услуг государственными служащими.

Совершенствование инструментов предоставления информации влияет на отношения, складывающиеся между органами государственного управления и различными акторами. При этом трансформационные изменения системы государственного управления не являются прямым следствием внедрения цифровых платформ. Во многом они получены посредством широкомасштабного обмена информацией в форме электронных документов при осуществлении полномочий органов государственной власти и органов местного самоуправления<sup>23</sup>, развития рынка широкополосного доступа в интернет («во втором квартале 2023 года объем рынка широкополосного доступа в интернет в России достиг 40,1 млрд рублей»<sup>24</sup>), усиления интенсивности обмена информацией между гражданами на основе социальных сетей, сервисных платформ и федеральной государственной информационной системы, обеспечивающей предоставление государственных и муниципальных услуг<sup>25</sup>, а также повышения подотчетности правительства путем предоставления онлайн-информации.

На основе выполненного исследования следует отметить, что существующие подходы к оценке изменений системы принятия решений в государственном управлении сосредоточены преимущественно на технологических изменениях, переводящих государственные услуги с аналогового формата на цифровой. Цифровая трансформация процессов принятия решений в государственном управлении в Российской Федерации является результатом постепенных шагов, которые оказывают социально-экономическое воздействие на общество и реализуются посредством динамичных и интеллектуальных стратегий цифровых преобразований ключевых отраслей экономики, социальной сферы, государственного управления, разработанных «во исполнение пункта 2 перечня поручений Президента Российской Федерации от 31 декабря 2020 года № Пр-2242»<sup>26</sup>, которые направлены на решение вопросов, в том числе о том, как организационные и административные процессы должны быть изменены, чтобы привести к повышению эффективности государственного управления.

### **Заключение**

Выполненное исследование может быть положено в основу определения того, как кумулятивные эффекты от внедрения цифровых платформ в систему государственного управления будут проявляться в долгосрочной перспективе. Сравнительное исследование результатов внедрения цифровых технологических решений позволит определить сходство между проблемами реализации проектов цифровой трансформации, а также выявить механизмы конструктивного решения государственными служащими проблем, возникающих в результате оцифровки различных категорий услуг и процессов принятия решений в государственном управлении.

<sup>23</sup> Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ (ред. от 31.07.2023) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2023). Статья 11.1. // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61798/54e508fb63403bf6cf29e07ddc4ce2ecdce21fc9/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/54e508fb63403bf6cf29e07ddc4ce2ecdce21fc9/) (дата обращения: 21.09.2023).

<sup>24</sup> Интернет-доступ. Рынок России и СНГ // Tadviser [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/B8> (дата обращения: 07.10.2023).

<sup>25</sup> Федеральный закон от 27.07.2010 N 210-ФЗ (ред. от 31.07.2023) «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». Статья 21 // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_103023/f0e222e9e17aae77ffea62e5f34f8b5a9e93bc6/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/f0e222e9e17aae77ffea62e5f34f8b5a9e93bc6/) (дата обращения: 23.09.2023).

<sup>26</sup> Стратегии цифровой трансформации // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: [https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/1064/?utm\\_referrer=https%3a%2f%2fwww.google.com%2f%2f1681807398778](https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/1064/?utm_referrer=https%3a%2f%2fwww.google.com%2f%2f1681807398778) (дата обращения: 04.09.2023).

Результаты выполненного исследования также могут быть использованы для того, чтобы определить, насколько полезными для всего общества оказались изменения, вызванные цифровой трансформацией ключевых отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления. Для этого необходимо использовать соответствующие методологии, которые позволяют оценить социально-экономический эффект от долгосрочных изменений, вызванных внедрением цифровых технологических решений. Перманентное исследование процессов внедрения цифровых платформ в систему государственного управления может обеспечить лучшее понимание того, как внешние и внутренние факторы влияют на процессы реализации и результаты цифровой трансформации с учетом того, что локальные изменения в системе принятия решений в государственном управлении в Российской Федерации могут аккумулироваться на протяжении определенного периода времени и приводить к различным радикальным изменениям.

Таким образом, в статье представлен комплексный анализ особенностей внедрения цифровых платформ в систему государственного управления с учетом региональных возможностей цифровой трансформации ключевых отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления. В работе показано влияние факторов на изменения в государственном управлении и обществе в целом, обусловленные цифровизацией. Отмечено, что внедрение цифровых технологий должно осуществляться на основе динамичных и интеллектуальных стратегий, которые приводят к культурным изменениям в обществе, а также создают новые форматы взаимодействия между гражданами и органами государственного управления.

#### Список литературы:

- Барышкин А.Г., Быков И.А., Игнатъева О.А., Кондратенко К.С. Городские коммуникационные платформы: критический анализ управленческой технологии // Управленческое консультирование. 2021. № 1(145). С. 20–31. DOI: [10.22394/1726-1139-2021-1-20-31](https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-1-20-31)
- Евсиков К.С. Государственно-правовые концепции использования информационных технологий в государственном управлении // Lex Russica (Русский закон). 2022. Т. 75. № 1. С. 74–86. DOI: [10.17803/1729-5920.2022.182.1.074-086](https://doi.org/10.17803/1729-5920.2022.182.1.074-086)
- Купряшин Г.Л., Шрамм А.Е. О проблемах информатизации в бюрократических системах и развитии общегосударственных информационных систем // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 80. С. 22–48. DOI: [10.24411/2070-1381-2019-10062](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-10062)
- Макейкина С.М., Горчакова Э.Р., Цыганов П.О., Бусалова С.Г., Кашина О.И. Цифровая трансформация государственного управления // Экономика и предпринимательство. 2021. № 7(132). С. 204–210. DOI: [10.34925/EIP.2021.132.7.032](https://doi.org/10.34925/EIP.2021.132.7.032)
- Мухаметов Д.Р., Симонов К.В. «Умное государство»: перспективы внедрения цифровых технологий государственного управления в России // Мир новой экономики. 2021. Т. 15. № 3. С. 17–27. DOI: [10.26794/2220-6469-2021-15-3-17-27](https://doi.org/10.26794/2220-6469-2021-15-3-17-27)
- Островская Н.В., Барыкин С.Е., Бузова А.Ю. Цифровизация проектного менеджмента в государственном и муниципальном управлении России // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2020. Т. 11. № 2. С. 206–215. DOI: [10.17747/2618-947X-2020-2-206-215](https://doi.org/10.17747/2618-947X-2020-2-206-215)
- Плотников В.А., Маслюк А.В. Перспективы цифровизации процессов государственного управления // Управленческое консультирование. 2022. № 3. С. 87–94. DOI: [10.22394/1726-1139-2022-3-87-94](https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-3-87-94)
- Сорокина Г.П., Широкова Л.В., Астафьева И.А. Цифровые технологии как фактор повышения эффективности государственного и муниципального управления // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2019. № 2. С. 73–83. DOI: [10.25198/2077-7175-2019-2-73](https://doi.org/10.25198/2077-7175-2019-2-73)



Burlacu S., Loredana Popescu M., Diaconu A., Sârbu A. Digital Public Administration for Sustainable Development // *European Journal of Sustainable Development*. 2021. Vol. 10. Is. 4. P. 33–40. DOI: [10.14207/ejsd.2021.v10n4p33](https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n4p33)

Hauga N., Dan S., Mergel I. Digitally-Induced Change in the Public Sector: A Systematic Review and Research Agenda // *Public Management Review*. 2023. DOI: [10.1080/14719037.2023.2234917](https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917)

#### **References:**

Baryshkin A.G., Bykov I.A., Ignatieva O.A., Kondratenko K.S. (2021) Communication Platforms for Cities: Critical Analysis of Management Technology. *Upravlencheskoye konsul'tirovaniye*. No. 1(145). P. 20–31. DOI: [10.22394/1726-1139-2021-1-20-31](https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-1-20-31)

Burlacu S., Loredana Popescu M., Diaconu A., Sârbu A. (2021) Digital Public Administration for Sustainable Development. *European Journal of Sustainable Development*. Vol. 10. Is. 4. P. 33–40. DOI: [10.14207/ejsd.2021.v10n4p33](https://doi.org/10.14207/ejsd.2021.v10n4p33)

Evsikov K.S. (2022) State Legal Concepts of Information Technologies Application in Public Administration. *Lex Russica*. Vol. 75. No. 1. P. 74–86. DOI: [10.17803/1729-5920.2022.182.1.074-086](https://doi.org/10.17803/1729-5920.2022.182.1.074-086)

Hauga N., Dan S., Mergel I. (2023) Digitally-Induced Change in the Public Sector: A Systematic Review and Research Agenda. *Public Management Review*. DOI: [10.1080/14719037.2023.2234917](https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917)

Kupryashin G.L., Schramm A.E. (2020) On Problems of Informatization in Bureaucratic Systems and Development of National Information Systems. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 80. P. 22–48. DOI: [10.24411/2070-1381-2019-10062](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2019-10062)

Makeykina S.M., Gorchakova E.R., Tsyganov P.O., Busalova S.G., Kashina O.I. (2021) Digital Transformation of Public Administration. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. No. 7(132). P. 204–210. DOI: [10.34925/EIP.2021.132.7.032](https://doi.org/10.34925/EIP.2021.132.7.032)

Mukhametov D.R., Simonov K.V. (2021) “Smart Government”: Prospects for Introduction of Digital Technologies in Public Administration in Russia. *Mir novoy ekonomiki*. Vol. 15. No. 3. P. 17–27. DOI: [10.26794/2220-6469-2021-15-3-17-27](https://doi.org/10.26794/2220-6469-2021-15-3-17-27)

Ostrovskaya N.V., Barykin S.E., Burova A.Yu. (2020). Digitalization of Project Management in State and Municipal Government of Russia. *Strategicheskkiye resheniya i risk-menedzhment*. Vol. 11. No. 2. 206–215. DOI: [10.17747/2618-947X-2020-2-206-215](https://doi.org/10.17747/2618-947X-2020-2-206-215)

Plotnikov V.A., Maslyuk A.V. (2022) Prospects for Digitalization of Public Administration Processes. *Upravlencheskoye konsul'tirovaniye*. No. 3. P. 87–94. DOI: [10.22394/1726-1139-2022-3-87-94](https://doi.org/10.22394/1726-1139-2022-3-87-94)

Sorokina G.P., Shirokova L.V., Astafeva I.A. (2019) Digital Technologies as a Factor in Increasing the Efficiency of State and Municipal Government. *Intellekt. Innovatsi. Investitsii*. No. 2. P. 73–83. DOI: [10.25198/2077-7175-2019-2-73](https://doi.org/10.25198/2077-7175-2019-2-73)

Дата поступления/Received: 30.09.2023