

УДК 35.0

DOI: 10.34670/AR.2026.66.55.024

Развитие электронного правительства как инструмент повышения прозрачности и эффективности деятельности органов публичной власти

Макаров Иван Николаевич

Доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник,
Липецкий филиал РАНХиГС,
398016, Российская Федерация, Липецк, ул. Московская, 83;
e-mail: excellennzz@gmail.com

Ерусалимский Вадим Моисеевич

Кандидат экономических наук, доцент,
Липецкий филиал РАНХиГС,
398016, Российская Федерация, Липецк, ул. Московская, 83;
e-mail: yerusalimsky@ranepa.ru

Аннотация

Внедрение информационно-коммуникационных технологий в деятельность органов публичной власти оценивается через две плохо совместимые оптики: как административная реформа, меняющая существо управленческих процедур, и как технологический слой, затрагивающий лишь их внешнюю форму. Разграничение этих трактовок применительно к прозрачности и эффективности остаётся дискуссионным, поскольку прозрачность как информационная открытость и подотчётность и эффективность как снижение издержек предоставления услуг подчиняются разной логике и измеряются несопоставимыми индикаторами. Цель работы — установить, в какой мере электронное правительство изменяет прозрачность и эффективность деятельности органов публичной власти по существу, а не только по форме. Используются формально-юридический анализ действующей нормативной базы, сравнительно-правовой и структурно-функциональный подходы, а также авторский модельный расчёт совокупного эффекта цифровизации. Установлено, что сервисная эффективность продвинулась заметно дальше информационной прозрачности: охват Единого портала достиг 95 процентов граждан старше 14 лет при годовом объёме около 900 миллионов заказанных услуг, тогда как структура индекса развития электронного правительства фиксирует устойчивое отставание подындеса онлайн-услуг от подындеса человеческого капитала. Модельная оценка совокупной экономии времени заявителей составляет порядка 0,77 миллиона человеко-лет в год. Полученные результаты свидетельствуют, что цифровизация повышает эффективность быстрее и нагляднее, чем прозрачность, а совместный прирост обоих свойств не является автоматическим следствием технологического насыщения и требует отдельной институциональной настройки.

Для цитирования в научных исследованиях

Макаров И.Н., Ерусалимский В.М. Развитие электронного правительства как инструмент повышения прозрачности и эффективности деятельности органов публичной власти // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 5А. С. 242-251. DOI: 10.34670/AR.2026.66.55.024

Ключевые слова

Электронное правительство, цифровая трансформация государственного управления, органы публичной власти, прозрачность, административная эффективность, государственные услуги, информационная открытость, методология исследования.

Введение

Внедрение информационно-коммуникационных технологий в работу органов публичной власти истолковывается в специализированной литературе неоднородно. Одна линия рассуждения трактует электронное правительство как разновидность административной реформы, затрагивающей существо управленческих процедур, распределение полномочий и характер подотчётности; другая сводит его к технологическому слою, который меняет каналы обращения граждан, но оставляет содержание властной деятельности прежним. Соотношение этих трактовок не составляет предмета консенсуса. К. В. Симонов [Симонов, 2023], характеризуя развилку между ручной управленческой вертикалью, институциональными механизмами и технологическими решениями, показывает, что технологизация сама по себе не предопределяет качества управления. Понятийная рамка при этом остаётся подвижной: разграничение категорий «электронное правительство» и «цифровое правительство», предложенное в информационно-правовом ключе Л. Н. Сморгочевой [Сморчкова, 2022], фиксирует переход от электронного предоставления услуг к управлению на основе данных, однако не снимает вопроса о том, меняется ли при этом существо, а не только форма деятельности органов власти. Именно неопределённость границы между формой и существом преобразований и образует исходную проблему настоящего исследования.

Предметная область очерчивается действующим законодательством. Категория публичной власти получила нормативное закрепление в Федеральном законе от 21 декабря 2021 г. № 414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации», что позволяет рассматривать государственные органы и органы местного самоуправления в единой логике. Правовые основания цифрового государства, систематизированные О. В. Романовской [Романовская, 2024], охватывают как режим доступа к информации о деятельности органов власти, так и порядок предоставления услуг в электронной форме. К. С. Туманова [Туманова, 2021] связывает цифровизацию публичной политики с изменением способов взаимодействия власти и общества, что расширяет проблему за пределы сервисной функции. Нормативный вектор задан прямо: Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 цифровая трансформация государственного и муниципального управления отнесена к национальным целям развития, а доля предоставления массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг в электронной форме определена в качестве целевого показателя.

Прозрачность и эффективность нередко представляются взаимодополняющими

результатами цифровизации, однако между ними существует напряжение, которое редко проговаривается. Прозрачность понимается как информационная открытость и подотчётность, тогда как эффективность – как снижение издержек и ускорение предоставления услуг; эти свойства подчиняются разной логике и измеряются несопоставимыми индикаторами. А. О. Кузьмина, А. Н. Минина и А. А. Зюськин [Кузьмина, Минина, Зюськин, 2025] рассматривают внедрение новых технологий одновременно как фактор эффективности и прозрачности, но совмещение двух эффектов в одном показателе представляется методологически уязвимым. М. В. Меланьина [Меланьина, 2023], анализируя влияние цифровизации на деятельность органов государственной власти, обращает внимание на то, что автоматизация процедур не тождественна росту открытости: сервис способен стать быстрее, оставаясь непрозрачным по существу принимаемых решений. Соответственно два эффекта требуют отдельного рассмотрения, а не отождествления в едином агрегированном показателе.

Настоящая работа исходит из того, что вопрос о характере воздействия электронного правительства требует отдельной оценки двух его следствий. Цель состоит в том, чтобы установить, в какой мере развитие электронного правительства изменяет прозрачность и эффективность деятельности органов публичной власти по существу, а не только по форме. Оценка ведётся на материале действующей нормативной базы и количественных показателей функционирования инфраструктуры электронного правительства за период с 2022 по 2026 г.

Материалы и методы исследования

Методологическую основу образуют формально-юридический анализ действующих нормативных правовых актов, сравнительно-правовой и структурно-функциональный подходы, статистический анализ динамических рядов показателей и авторский модельный расчёт совокупного эффекта цифровизации. Нормативную базу составляют Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309, Федеральный закон от 9 февраля 2009 г. № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления», Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» и Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» в действующих редакциях. Эмпирическую основу образуют показатели функционирования Единого портала государственных и муниципальных услуг по данным Минцифры России за 2023–2025 гг. и индекс развития электронного правительства (EGDI) по данным Департамента по экономическим и социальным вопросам ООН за 2022 и 2024 гг. Проблемный фон, связанный с незавершённостью перевода процедур в цифровую форму, описан Ю. Н. Мальгиновой [Мальгинова, 2024]. Сопоставление правового ориентира с фактически достигнутым состоянием инфраструктуры опирается на официальную ведомственную статистику, а не на вторичные оценки.

Сопоставительная часть опирается на международный срез: положение Российской Федерации в рейтинге EGDI рассматривается относительно среднемирового уровня и группы лидеров, что позволяет отделить абсолютную динамику от относительной. Мировой опыт применения цифровых технологий в государственном управлении, обобщённый Х. З. Окуджавой [Окуджава, 2024], используется как рамка интерпретации, а не как источник прямых заимствований. Необходимо оговорить, что прозрачность поддаётся прямому количественному измерению хуже, чем сервисная эффективность: сопоставимых сквозных индикаторов

информационной открытости органов власти немного, поэтому её оценка носит преимущественно косвенный характер и опирается на структуру композитного индекса и на нормативные требования к раскрытию информации.

Результаты и обсуждение

Цифровизация деятельности органов публичной власти затрагивает не только каналы обращения, но и внутреннюю организацию административных процедур. С. С. Глущенко [Глущенко, 2025] связывает роль информационных технологий с трансформацией не только предоставления услуг, но и функции контроля, что смещает предмет анализа от внешнего интерфейса к управленческому ядру. Общее состояние применения цифровых технологий в государственном управлении, охарактеризованное О. Н. Афанасьевой, М. А. Май и К. А. Складчиковым [Афанасьева, Май, Складчиков, 2023], указывает на выраженную неравномерность: отдельные процедуры переведены в электронную форму полностью, тогда как другие сохраняют бумажный или гибридный порядок. Такая неравномерность существенна для дальнейшего анализа, поскольку агрегированные показатели охвата скрывают внутреннюю дифференциацию по типам процедур и создают завышенное представление о зрелости системы.

Обращённая к гражданину сторона электронного правительства меняет конфигурацию отношений между заявителем и администрацией. И. В. Погодина [Погодина, 2022] описывает сдвиг в отношениях граждан и государственной администрации, при котором дистанционный и проактивный форматы вытесняют личное обращение. К. М. Корнакова и Т. Н. Субботина [Корнакова, Субботина, 2025] рассматривают цифровые технологии как инструмент взаимодействия государства и общества, подчёркивая двусторонний характер этого взаимодействия. Правовым основанием прозрачности в этой части выступает Федеральный закон № 8-ФЗ, устанавливающий режим доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления; вместе с тем наличие правового режима раскрытия не тождественно фактической открытости принимаемых решений, что образует разрыв между нормой и практикой.

Механизм влияния на эффективность прослеживается отчётливее. А. А. Нигметзянов [Нигметзянов, 2023] трактует цифровизацию как стимулирующий фактор повышения эффективности аппарата управления, действующий через сокращение транзакционных издержек, устранение дублирующих операций и переход к проактивному предоставлению услуг. В отличие от прозрачности, эффективность в сервисном измерении фиксируется количественно – через объёмы обращений, охват пользователей и время получения услуги, что делает её удобным, но одновременно смещающим объектом наблюдения: то, что легче измерить, чаще и объявляется результатом.

Сравнение российского и зарубежного опыта, представленное М. В. Александровой, Е. А. Маслюковой и О. В. Юткиной [Александрова, Маслюкова, Юткина, 2025], помещает национальную траекторию в международный контекст. По данным Департамента по экономическим и социальным вопросам ООН, значение индекса развития электронного правительства для Российской Федерации в 2024 г. составило 0,8532, что соответствует 43-му месту среди 193 государств и относит страну к группе с очень высоким уровнем развития (порог 0,75). В обзоре 2022 г. значение индекса равнялось 0,8162 при 42-м месте. Рост абсолютного значения при практически неизменной позиции в рейтинге означает, что относительное отставание сохраняется: ряд государств наращивал показатель быстрее. Существенна и

внутренняя структура индекса. В обзоре 2022 г. подындекс человеческого капитала для Российской Федерации достигал 0,9065, подындекс телекоммуникационной инфраструктуры – 0,8053, тогда как подындекс онлайн-услуг составлял лишь 0,7368. При среднемировом значении индекса около 0,64 и уровне лидера, Дании, порядка 0,98 узким местом оказывается не человеческий капитал и не инфраструктура, а охват и качество онлайн-сервисов – именно тот компонент, который непосредственно отражает глубину и полноту электронного взаимодействия власти и заявителя.

Отождествление технологического насыщения с ростом прозрачности представляется преждевременным. А. Г. Секретов [Секретов, 2025] обращает внимание на то, что глобальные технологические тенденции сами по себе не задают качества управления системами, в том числе на риск имитации открытости, при котором публикация данных подменяет содержательную подотчётность. Прозрачность как подотчётность предполагает не только доступность сведений, но и их полноту, своевременность и пригодность для контроля, а эти свойства не обеспечиваются автоматически фактом перевода услуги в электронную форму.

Нормативный ориентир в этой сфере был последовательно ужесточён. Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. № 474 устанавливал целевое значение доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде, на уровне 95 процентов; с принятием Указа № 309 от 7 мая 2024 г. прежний акт утратил силу, а целевой показатель повышен до 99 процентов к 2030 г. при одновременном требовании проактивного режима и перевода предоставления на единую цифровую платформу. Смещение ориентира от простого наличия услуги в электронной форме к автоматизации принятия решения меняет сам критерий результата. Практическая реализация этого курса наиболее полно отражается в показателях функционирования Единого портала государственных и муниципальных услуг (табл. 1).

Таблица 1 - Ключевые параметры функционирования Единого портала государственных и муниципальных услуг по итогам 2025 года

Параметр	Значение	Динамика к 2024 г.
Зарегистрированные пользователи, млн чел.	120	рост (117 в июле 2025 г.)
Личные кабинеты юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, млн ед.	свыше 4	–
Среднесуточная аудитория, млн чел.	14	+40 %
Заказано услуг за год, млн	около 900	+17 %
Доступно массовых социально значимых услуг, ед.	свыше 200	–
Всего федеральных и региональных сервисов, ед.	свыше 2 600	около 1 000 новых
Охват населения старше 14 лет, %	95	–

Источник: данные Минцифры России за 2025 г.

Приведённые значения свидетельствуют о насыщении спроса. Охват в 95 процентов граждан старше 14 лет и годовой объём около 900 миллионов заказанных услуг указывают на то, что электронный канал стал преобладающим, а не дополнительным способом получения массовых услуг. Прирост среднесуточной аудитории на 40 процентов за год опережает прирост числа заказанных услуг на 17 процентов, что косвенно свидетельствует о переходе части пользователей от разовых обращений к регулярному использованию портала как постоянного интерфейса взаимодействия с органами власти.

Вместе с тем показатели охвата и востребованности характеризуют доступность и интенсивность сервиса, но не его прозрачность. Массовость обращения к электронной форме не

сообщает ничего о полноте раскрытия оснований принимаемых решений или о возможности участия граждан в их подготовке. Наблюдаемая картина, по всей видимости, отражает опережающее развитие сервисной составляющей электронного правительства по отношению к составляющей, связанной с открытостью и подотчётностью.

Количественная оценка сервисного эффекта позволяет придать этому наблюдению более определённый вид. Основным механизмом экономии выступает замещение очного обращения дистанционным, при котором сокращаются затраты времени заявителя на дорогу, ожидание и оформление. Для оценки порядка величины совокупного эффекта выполнен модельный расчёт, в котором фактический годовой объём электронных обращений сочетается с рядом принятых допущений относительно доли замещающих обращений и средних затрат времени; результаты расчёта приведены ниже (табл. 2).

Таблица 2 - Оценка совокупной экономии времени заявителей при электронной форме предоставления услуг (расчётный пример)

Показатель (обозначение)	Значение
Годовой объём заказанных услуг в электронной форме (V), млн	900,0
Доля обращений, замещающих очный визит (k), доли ед. [модельное допущение]	0,60
Число замещающих обращений ($V \cdot k$), млн	540,0
Средние затраты времени на очное обращение ($t_{\text{оф}}$), ч [модельное допущение]	3,20
Средние затраты времени на электронное обращение ($t_{\text{эл}}$), ч [модельное допущение]	0,40
Экономия времени на одно обращение ($\Delta t = t_{\text{оф}} - t_{\text{эл}}$), ч	2,80
Совокупная экономия времени ($V \cdot k \cdot \Delta t$), млн чел.-ч	1 512,0
Эквивалент в человеко-годах (при 1 970 ч в год), тыс.	767,5

Источник: расчёты автора по модельным допущениям; годовой объём электронных обращений – данные Минцифры России за 2025 г.

Полученная оценка совокупной экономии – порядка 1,5 миллиарда человеко-часов, или около 0,77 миллиона человеко-лет в год – характеризует масштаб административной разгрузки, сопоставимый с годовым фондом рабочего времени крупной отрасли. Даже при консервативном пересмотре допущений, например при снижении доли замещающих обращений или сокращении разницы во времени, порядок величины остаётся в пределах сотен тысяч человеко-лет, что подтверждает устойчивость вывода к вариации параметров.

Существенно, что этот эффект относится исключительно к эффективности и не переносится автоматически на прозрачность. Экономия времени заявителя не изменяет объёма информации, раскрываемой органом власти о собственной деятельности, и не расширяет возможностей контроля за принимаемыми решениями. Модельный характер расчёта требует осторожности в интерпретации абсолютных значений, однако направление и порядок эффекта устойчивы и согласуются с наблюдаемой динамикой востребованности портала.

Сопоставление нормативного вектора, международных индексов и национальных показателей обнаруживает единую закономерность. Развитие электронного правительства продвинуло сервисную эффективность деятельности органов публичной власти существенно дальше, чем информационную прозрачность. Эффективность располагает развитым и наглядным измерительным аппаратом и потому легче становится объявленным результатом; прозрачность в измерении открытости и участия опирается на косвенные индикаторы и продвигается медленнее.

Структурная асимметрия, зафиксированная в композитном индексе, указывает на то, что

ограничение лежит не в инфраструктуре и не в кадровом потенциале, а в глубине и качестве онлайн-взаимодействия и в полноте раскрытия информации. Трансформация формы деятельности органов власти опережает трансформацию её существа: процедуры ускоряются и становятся доступнее, тогда как характер подотчётности и участия меняется медленнее и не как прямое следствие технологического насыщения.

Заключение

Проведённая оценка показывает, что развитие электронного правительства сместило прежде всего сервисную эффективность деятельности органов публичной власти, а не её прозрачность. Массовость электронного канала, охват в 95 процентов граждан старше 14 лет и годовой объём около 900 миллионов услуг фиксируют достигнутую доступность и интенсивность обслуживания, тогда как информационная открытость и возможность участия граждан в подготовке решений продвинулись слабее. Структура индекса развития электронного правительства, в которой подындекс онлайн-услуг отстаёт от подындекса человеческого капитала, локализует узкое место: им оказывается не инфраструктурная и не кадровая обеспеченность, а глубина и качество электронного взаимодействия власти и заявителя, то есть именно тот компонент, через который прозрачность и могла бы наращиваться.

Ужесточение нормативного ориентира с 95 до 99 процентов и требование проактивного предоставления услуг на единой цифровой платформе переносят акцент с наличия услуги в электронной форме на автоматизацию принятия решения. Тем самым меняется критерий результата – от доступности сервиса к его безбумажному и упреждающему исполнению.

Модельная оценка совокупной экономии времени заявителей порядка 0,77 миллиона человеко-лет в год характеризует масштаб административной разгрузки, но относится к эффективности и не переносится на подотчётность, которая требует иных инструментов, нежели ускорение сервиса. Прозрачность как содержательная открытость деятельности органов власти и эффективность как снижение издержек её осуществления образуют разные задачи, и их совместное решение не является автоматическим следствием цифровизации. Показательно, что при абсолютном росте индекса развития электронного правительства до 0,8532 позиция Российской Федерации в международном рейтинге за два года изменилась лишь с 42-го на 43-е место.

Библиография

1. Александрова М.В., Маслюкова Е.А., Юткина О.В. Цифровые технологии в государственном управлении: российский и зарубежный опыт // Муниципальная академия. 2025. № 3. С. 27–35.
2. Афанасьева О.Н., Май М.А., Скляр К.А. Цифровые технологии в государственном управлении // Эпоха науки. 2023. № 33. С. 72–78.
3. Глушенко С.С. Роль информационных технологий в трансформации государственного управления и контроля // Научноград наука производство общество. 2025. Т. 5. № 4. С. 49–52.
4. Корнакова К.М., Субботина Т.Н. Цифровые технологии для взаимодействия государства и общества // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 5 (123). С. 179–183.
5. Кузьмина А.О., Минина А.Н., Зюськин А.А. Внедрение новых технологий для повышения эффективности и прозрачности государственного управления в России // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2025. № 2. С. 49–52.
6. Мальгинова Ю.Н. Цифровые технологии в государственном управлении: основные итоги и проблемы // Научный потенциал. 2024. № 4-1 (47). С. 16–18.
7. Меланьина М.В. Влияние цифровизации на деятельность органов государственной власти Российской Федерации // Горизонты экономики. 2023. № 6 (80). С. 86–94.

8. Нигметзянов А.А. Цифровизация как стимулирующий фактор повышения эффективности аппарата управления // Ученые записки Казанского университета. Серия: Гуманитарные науки. 2023. Т. 165. № 6. С. 51–61.
9. Окуджава Х.З. Мировой опыт применения цифровых технологий в государственном управлении // Вопросы политологии. 2024. Т. 14. № 9 (109). С. 3281–3293.
10. Погодина И.В. К вопросу об изменении отношений между гражданами и государственной администрацией в эпоху цифровых технологий // Государственная власть и местное самоуправление. 2022. № 2. С. 3–5.
11. Романовская О.В. Правовые основы цифрового государства // Наука. Общество. Государство. 2024. Т. 12. № 2 (46). С. 76–85.
12. Секретов А.Г. Анализ влияния глобальных технологических тенденций на трансформацию и стратегическое управление региональными информационно-телекоммуникационными системами // Вопросы природопользования. 2025. Т. 4. № 2. С. 120–132.
13. Симонов К.В. Госуправление на распутье: ручная вертикаль, институты или технологии? // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2023. Т. 13. № 1. С. 15–20.
14. Сморгачева Л.Н. Цифровое правительство как перспектива государственного управления в России: информационно-правовые аспекты // Правовая информатика. 2022. № 2. С. 25–33.
15. Туманова К.С. Современные технологии управления: цифровизация публичной политики // Россия в глобальном мире. 2021. № 19 (42). С. 94–102.

The Development of E-Government as a Tool for Increasing Transparency and Efficiency of Public Authorities' Activities

Ivan N. Makarov

Doctor of Economics, Associate Professor, Leading Researcher,
Lipetsk Branch of RANEPa,
398016, 83, Moskovskaya str., Lipetsk, Russian Federation;
e-mail: excellennzz@gmail.com

Vadim M. Erusalimskii

PhD in Economics, Associate Professor,
Lipetsk Branch of RANEPa,
398016, 83, Moskovskaya str., Lipetsk, Russian Federation;
e-mail: yerusalimsky@ranepa.ru

Abstract

The introduction of information and communication technologies into the activities of public authorities is assessed through two poorly compatible optics: as an administrative reform that changes the essence of management procedures, and as a technological layer that affects only their external form. The distinction between these interpretations in relation to transparency and efficiency remains debatable, since transparency as information openness and accountability and efficiency as reducing the costs of service provision obey different logics and are measured by incomparable indicators. The objective of the work is to establish to what extent e-government changes the transparency and efficiency of public authorities' activities in essence, and not only in form. Formal-legal analysis of the current regulatory framework, comparative-legal and structural-functional approaches, as well as the author's model calculation of the cumulative effect of digitalization were used. It has been established that service efficiency has advanced noticeably further than information transparency: the coverage of the Unified Portal has reached 95 percent of

citizens over 14 years of age with an annual volume of about 900 million ordered services, whereas the structure of the e-government development index records a steady lag of the online services sub-index behind the human capital sub-index. The model estimate of the total time savings for applicants is about 0.77 million person-years per year. The results obtained indicate that digitalization increases efficiency faster and more visibly than transparency, and the joint growth of both properties is not an automatic consequence of technological saturation and requires separate institutional adjustment.

For citation

Makarov I.N., Erusalimskii V.M. (2026) Razvitie elektronnoho pravitel'stva kak instrument povysheniya prozrachnosti i effektivnosti deyatelnosti organov publichnoy vlasti [The Development of E-Government as a Tool for Increasing Transparency and Efficiency of Public Authorities' Activities]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (5A), pp. 242-251. DOI: 10.34670/AR.2026.66.55.024

Keywords

E-government, digital transformation of public administration, public authorities, transparency, administrative efficiency, public services, information openness, research methodology.

References

1. Aleksandrova, M. V., Maslyukova, E. A., & Yutkina, O. V. (2025). Tsifrovye tekhnologii v gosudarstvennom upravlenii: rossiyskiy i zarubezhnyy opyt [Digital technologies in public administration: Russian and foreign experience]. *Munitsipal'naya akademiya* [Municipal Academy], 3, 27–35.
2. Afanasyeva, O. N., May, M. A., & Sklyarov, K. A. (2023). Tsifrovye tekhnologii v gosudarstvennom upravlenii [Digital technologies in public administration]. *Epokha nauki* [Epoch of Science], 33, 72–78.
3. Glushchenko, S. S. (2025). Rol' informatsionnykh tekhnologiy v transformatsii gosudarstvennogo upravleniya i kontrolya [The role of information technologies in the transformation of public administration and control]. *Naukograd nauka proizvodstvo obshchestvo* [Naukograd Science Production Society], 5(4), 49–52.
4. Komakova, K. M., & Subbotina, T. N. (2025). Tsifrovye tekhnologii dlya vzaimodeystviya gosudarstva i obshchestva [Digital technologies for the interaction of the state and society]. *Ekonomika i biznes: teoriya i praktika* [Economics and Business: Theory and Practice], 5(123), 179–183.
5. Kuzmina, A. O., Minina, A. N., & Zyuskin, A. A. (2025). Vnedrenie novykh tekhnologiy dlya povysheniya effektivnosti i prozrachnosti gosudarstvennogo upravleniya v Rossii [Introduction of new technologies to improve the efficiency and transparency of public administration in Russia]. *Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya: Ekonomika i pravo* [Modern Science: Actual Problems of Theory and Practice. Series: Economics and Law], 2, 49–52.
6. Malginova, Yu. N. (2024). Tsifrovye tekhnologii v gosudarstvennom upravlenii: osnovnye itogi i problemy [Digital technologies in public administration: Main results and problems]. *Nauchnyy potentsial* [Scientific Potential], 4-1(47), 16–18.
7. Melanyina, M. V. (2023). Vliyaniye tsifrovizatsii na deyatelnost' organov gosudarstvennoy vlasti Rossiyskoy Federatsii [The impact of digitalisation on the activities of public authorities of the Russian Federation]. *Gorizonty ekonomiki* [Horizons of Economics], 6(80), 86–94.
8. Nigmatzyanov, A. A. (2023). Tsifrovizatsiya kak stimuliruyushchiy faktor povysheniya effektivnosti apparata upravleniya [Digitalisation as a stimulating factor for improving the efficiency of the administrative apparatus]. *Uchenye zapiski Kazanskogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye nauki* [Uchenye Zapiski of Kazan University. Series: Humanities], 165(6), 51–61.
9. Okudzhava, Kh. Z. (2024). Mirovoy opyt primeneniya tsifrovyykh tekhnologiy v gosudarstvennom upravlenii [World experience in applying digital technologies in public administration]. *Voprosy politologii* [Political Science Issues], 14(9), 3281–3293.
10. Pogodina, I. V. (2022). K voprosu ob izmenenii otnosheniy mezhdu grazhdanami i gosudarstvennoy administratsiey v epokhu tsifrovyykh tekhnologiy [On the change in relations between citizens and public administration in the era of digital technologies]. *Gosudarstvennaya vlast' i mestnoye samoupravleniye* [State Power and Local Self-Government], 2, 3–5.

-
11. Romanovskaya, O. V. (2024). Pravovye osnovy tsifrovogo gosudarstva [Legal foundations of the digital state]. *Nauka. Obshchestvo. Gosudarstvo* [Science. Society. State], 12(2), 76–85.
 12. Sekretov, A. G. (2025). Analiz vliyaniya global'nykh tekhnologicheskikh tendentsiy na transformatsiyu i strategicheskoe upravlenie regional'nymi informatsionno-telekommunikatsionnymi sistemami [Analysis of the impact of global technological trends on the transformation and strategic management of regional information and telecommunications systems]. *Voprosy prirodopol'zovaniya* [Environmental Management Issues], 4(2), 120–132.
 13. Simonov, K. V. (2023). Gosupravlenie na rasput'e: ruchnaya vertikal', instituty ili tekhnologii? [Public administration at a crossroads: Manual vertical, institutions or technologies?]. *Gumanitarnye nauki. Vestnik Finansovogo universiteta* [Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University], 13(1), 15–20.
 14. Smorchkova, L. N. (2022). Tsifrovoe pravitel'stvo kak perspektiva gosudarstvennogo upravleniya v Rossii: informatsionno-pravovye aspekty [Digital government as a prospect of public administration in Russia: Information and legal aspects]. *Pravovaya informatika* [Legal Informatics], 2, 25–33.
 15. Tumanova, K. S. (2021). Sovremennye tekhnologii upravleniya: tsifrovizatsiya publichnoy politiki [Modern management technologies: Digitalisation of public policy]. *Rossiya v global'nom mire* [Russia in the Global World], 19(42), 94–102.