

Дата поступления рукописи в редакцию: 16.02.2026 г.  
Дата принятия рукописи в печать: 10.03.2026 г.

DOI: 10.24412/2076-1503-2026-2-835-841

**КРАСАВИНА Вера Александровна,**  
кандидат экономических наук,  
зав. кафедрой экономики и менеджмента,  
Институт государственного администрирования,  
e-mail: verunjasha@ya.ru

**СКРЫНЧЕНКО Борис Леонидович,**  
кандидат экономических наук, профессор,  
зав. кафедрой государственного администрирования,  
Институт государственного администрирования,  
e-mail: sbi-66@mail.ru

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОГО СУВЕРЕНИТЕТА РОССИИ: ВЫЗОВЫ, ЭФФЕКТЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

**Аннотация.** В условиях геополитической нестабильности и санкционного давления в сфере технологий цифровой суверенитет становится стратегическим приоритетом национальной безопасности Российской Федерации. Цифровизация государственного и муниципального управления выступает ключевым инструментом его реализации, обеспечивая повышение эффективности, прозрачности и устойчивости системы власти. В статье анализируются основные направления цифровизации (электронное правительство, искусственный интеллект, блокчейн), выявляются эффекты (снижение административных барьеров, повышение доверия), а также системные проблемы: неравномерность инфраструктуры, дефицит кадров, киберугрозы и зависимость от программного обеспечения. На основе анализа данных и научных источников за 2021-2024 годы формулируются перспективы: создание единой цифровой экосистемы, развитие «умных городов», расширение цифрового участия граждан и кадровая политика. Делается вывод о необходимости комплексного подхода, при котором технологическое развитие сочетается с социальной адаптацией и обеспечением информационной безопасности.

**Ключевые слова:** цифровизация, цифровой суверенитет, электронное правительство, государственное управление, муниципальное управление, информационная безопасность, информационная устойчивость, искусственный интеллект, «Госуслуги», цифровое участие граждан, цифровая грамотность.

**KRASAVINA Vera Alexandrovna,**  
Candidate of Economic Sciences,  
Head of the Department of Economics and Management,  
Institute of Public Administration

**SKRYNCHENKO Boris Leonidovich,**  
Candidate of Economic Sciences, Professor,  
Head of the Department of Public Administration  
Institute of Public Administration

## DIGITALIZATION OF PUBLIC AND MUNICIPAL ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL SURETY OF RUSSIA: CHALLENGES, EFFECTS AND PROSPECTS

**Annotation.** In the context of geopolitical instability and sanctions pressure in the field of technology, digital sovereignty has become a strategic priority for the national security of the Russian Federation. The digitalization of public and municipal administration is a key tool for achieving this

*goal, as it enhances the efficiency, transparency, and sustainability of the government system. The article analyzes the main areas of digitalization (e-government, artificial intelligence, and blockchain), identifies the effects (reducing administrative barriers and increasing trust), and highlights the systemic challenges, such as uneven infrastructure, staff shortages, cyber threats, and dependence on software. Based on the analysis of data and scientific sources for 2021-2024, the following prospects are formulated: the creation of a unified digital ecosystem, the development of smart cities, the expansion of digital participation by citizens, and personnel policy. The article concludes that a comprehensive approach is necessary, combining technological development with social adaptation and information security.*

**Key words:** digitalization, digital sovereignty, e-government, public administration, municipal administration, information security, information resilience, artificial intelligence, Gosuslugi, digital participation of citizens, digital literacy.

В современной политико-технологической реальности понятие суверенитета выходит за пределы чисто политической независимости; центральным становится феномен цифрового суверенитета – способность государства самостоятельно формировать, управлять и защищать критические элементы национальной цифровой инфраструктуры, данные и технологии без непреодолимой зависимости от иностранных поставщиков и юрисдикций [9]. В условиях геополитической турбулентности и технологических санкций этот запрос приобретает статус стратегического приоритета национальной безопасности [11] и устойчивого развития.

В рассматриваемом контексте цифровизация государственной и муниципальной администрации перестаёт быть лишь инструментом оптимизации процессов и превращается в непосредственный ресурс укрепления государственной способности к управлению: она обеспечивает повышение эффективности и прозрачности публичных услуг, а также способствует обеспечению непрерывности функционирования институтов власти при внешних шоках. По данным Минцифры России, в последние годы наблюдается существенный рост охвата цифровых сервисов: число услуг на портале «Госуслуги» возросло с 650 до свыше 3 200, а количество зарегистрированных пользователей превысило 175 млн человек [6]. Эти показатели свидетельствуют о массовой интеграции цифровых сервисов в повседневную практику, однако, за ними сохраняются системные ограничения: фрагментация стандартов межведомственного взаимодействия, низкий уровень цифровой грамотности среди управленческих кадров и части населения, нарастающие киберриски и сохраняющаяся зависимость от зарубежного программного обеспечения.

Цель настоящего исследования – критически оценить влияние цифровизации на государственное и муниципальное управление в России, выделить ключевые эффекты и структурные уязвимости, а также обозначить перспективные траектории развития с учётом приоритизации цифро-

вого суверенитета. Методологической основой служит комплексный анализ официальной статистики, стратегических документов и научной литературы за 2021-2025 годы.

Электронное правительство (e-Government) – это не просто каталог услуг в интернете, это новая философия взаимодействия между государством и обществом, в которой бюрократические барьеры постепенно уступают место прозрачности, скорости и доверию. В основе этой модели лежит идея о том, что государство должно служить гражданину, а не наоборот.

Согласно Индексу развития электронного правительства (EGDI) ООН, в 2023 году Россия заняла 46-е место, что свидетельствует о среднем уровне зрелости цифрового государства [10]. Это достижение, безусловно, впечатляет, если учесть масштабы страны и разнообразие её регионов. Однако, оно также подчёркивает стратегическое отставание от лидеров цифровизации, таких как Сингапур, Дания или Южная Корея, где электронное правительство уже стало неотъемлемой частью повседневной жизни.

На федеральном уровне центральным элементом цифровой трансформации стал портал «Госуслуги», который к 2025 году превратился из простого сервиса в единую цифровую платформу государства. Сегодня он объединяет десятки федеральных информационных систем: от ФНС и ПФР до ЕМИАС и ФГИС «Образование». Это значит, что гражданину больше не нужно десять раз заполнять одни и те же формы. Данные, введённые один раз, безопасно и последовательно передаются между ведомствами.

Результаты говорят сами за себя: по данным Минцифры, более 95% всех обращений граждан в федеральные ведомства в 2024 году были оформлены в электронном виде, что сократило время обработки на 60-70% по сравнению с 2020 годом [6]. Это не просто экономия времени – это снижение административной нагрузки, повышение качества взаимодействия и рост доверия.

Однако, цифровая трансформация – это не только федеральный масштаб. Регионы стано-

ваются локомотивами инноваций, демонстрируя, как технологии могут решать конкретные местные задачи.

Москва – один из самых ярких примеров. Здесь более 98% услуг предоставляются в электронном виде, включая регистрацию транспортных средств, оформление паспортов и участие в городских программах [5]. Платформа «Москва. Госуслуги» превратилась в цифровой сервисный центр, где государство не «выдаёт разрешение», а «помогает решить вопрос».

В Республике Татарстан реализована масштабная платформа «Цифровой Татарстан», объединяющая более 1500 сервисов для граждан и бизнеса. Здесь цифровизация охватывает не только государственное управление, но и экономику, образование, здравоохранение и культуру. Платформа работает как единое цифровое пространство региона, где бизнес может получить разрешение на строительство за считанные дни, а житель – управлять своим жилищным счётом с телефона.

В Краснодарском крае внедрена система цифрового землепользования, позволяющая в онлайн-режиме подавать заявки на предоставление земельных участков, отслеживать статус рассмотрения и получать разрешения. Это не просто автоматизация – это возвращение прозрачности в одну из самых чувствительных сфер, где ранее существовали риски коррупции и неопределённости.

Таким образом, развитие электронного правительства в России – это не единый линейный процесс, а совокупность региональных и федеральных инициатив, объединённых общей целью: сделать государство ближе, понятнее и эффективнее для каждого гражданина.

Если электронное правительство – это лицо цифрового государства, то большие данные (далее по тексту – Big Data) и искусственный интеллект (далее по тексту – ИИ) – его мозг и нервная система. Эти технологии позволяют не просто реагировать на запросы, а предвидеть потребности, анализировать тренды и принимать решения на основе глубокого анализа [16], а не интуиции или устаревшей статистики.

Внедрение Big Data и ИИ в государственное управление – это переход от реактивного к проактивному стилю управления, когда власти не ждут, пока возникнет проблема, а предотвращают её заранее [4].

Москва – один из самых ярких примеров такого подхода. Городские системы, такие как «Мой район» и «Умный город», уже не просто собирают данные, а активно анализируют их и используют для управления городской средой. Системы на основе ИИ прогнозируют транспортные потоки с точностью до нескольких минут, что

позволяет динамически регулировать работу светофоров и снижать загруженность дорог на 15-20%. Это не абстрактная цифра – это тысячи человеко-часов, сэкономленных каждый день и снижение уровня стресса у водителей.

Кроме того, ИИ анализирует данные с датчиков и видеокamer, чтобы прогнозировать износ дорожного покрытия и планировать ремонтные работы до того, как на асфальте появятся ямы. Это не только экономит бюджет, но и повышает безопасность дорожного движения.

ИИ также играет важную роль в обеспечении правопорядка: камеры с функцией распознавания номеров и нарушений ПДД фиксируют правонарушения в автоматическом режиме, освобождая сотрудников ГИБДД для решения более сложных задач.

Не отстаёт и Санкт-Петербург, где внедрена специализированная ИИ-платформа для анализа социальных запросов в соцсетях и мессенджерах, что позволяет оперативно реагировать на общественные настроения.

Ещё один важный пример – Ростовская область, где ИИ используется в сфере здравоохранения. На основе анализа метеоданных, эпидемиологической статистики и обращений в поликлиники система прогнозирует вспышки заболеваемости – от гриппа до ОРВИ. Это позволяет заранее усилить работу скорой помощи, увеличить запасы лекарств и провести профилактические мероприятия.

Согласно исследованию НИУ ВШЭ, такие технологии сокращают время на подготовку аналитических отчётов на 40-60% и повышают точность прогнозов, что делает государственное управление более гибким и адаптивным [6].

Интеграция Big Data и ИИ в российское публичное управление в 2025 году приобретает прагматический характер: технологии уже перестали быть лишь экспериментом и становятся инструментом проактивного управления [13], но их потенциал реализуется только при согласовании технических решений с институциональными реформами, правовой определённой и инвестициями в кадровую и инфраструктурную базу. Только такая комплексная архитектура обеспечит переход от пунктовых эффектов к системной повышенной адаптивности и долговременному управленческому эффекту.

Если Big Data и ИИ отвечают за интеллектуальную мощь цифрового государства, то блокчейн-технологии становятся его гарантом честности и прозрачности. Блокчейн, как технология, основанная на распределённом реестре, обеспечивает неизменность, прозрачность и защиту от подделок – качества, крайне важные для таких деликатных процессов, как голосование, распределение бюджета или выдача льгот.

Использование блокчейна в государственном управлении – это попытка восстановить доверие между гражданами и властью, особенно в тех сферах, где оно исторически было подорвано [8].

Москва – один из мировых лидеров в этой области. Система электронного голосования на основе блокчейна, впервые применённая в 2020 году, к 2024 году достигла зрелости. В выборах в Мосгордуму приняли участие более 1,5 миллиона человек, что составило 32% от общего числа избирателей [4]. Главное достижение системы – не в количестве голосов, а в прозрачности процесса: каждый избиратель может проверить, был ли учтён его голос, а результаты невозможно подделать без обнаружения. Это не просто технология – это новый уровень демократии в цифровую эпоху.

В Екатеринбурге реализован проект «Бюджет для граждан» – блокчейн-платформа, позволяющая каждому жителю отслеживать, как расходуются бюджетные средства. Хотите узнать, на что тратятся деньги на вашей улице? Зайдите на сайт, введите адрес – и вы увидите, сколько выделено на ремонт дороги, детской площадки или школы. Такая прозрачность снижает риск коррупции и повышает вовлечённость граждан.

В Татарстане блокчейн применяется для учёта льгот и субсидий. Раньше одни и те же документы могли подаваться в разные ведомства, что приводило к дублированию и мошенничеству. Теперь каждая выплата фиксируется в защищённом реестре, и один и тот же человек не может получить одну и ту же льготу дважды. Это не только экономит бюджет, но и делает систему более справедливой.

Однако, несмотря на впечатляющие пилотные проекты, масштабирование блокчейн-технологий сталкивается с серьёзными препятствиями. Прежде всего, это высокая стоимость разработки и сопровождения таких систем [12]. Кроме того, отсутствует полноценная правовая база, регулирующая децентрализованные реестры, что создаёт правовую неопределённость [15]. Без чётких законов, определяющих статус блокчейн-данных и ответственность за их изменение, массовое внедрение остаётся под вопросом.

Тем не менее, эти проекты – не просто эксперименты. Они – путь в будущее, где доверие к власти будет обеспечиваться не словами, а математикой и кодом.

Блокчейн в 2025 году следует рассматривать не как универсальное средство «исцеления» институционального дефицита доверия, а как технологический инструмент, эффективность которого определяется архитектурным выбором, нормативной зрелостью и интеграцией в управленческие процессы. Для России перспективы технологий реальны при условии перехода от отдельных

пилотов к системным решениям, где математическая гарантия неизменности дополняется институциональными гарантиями правовой определённости, финансирования и человеческого капитала.

Цифровизация государственного и муниципального управления – это не просто технологическая модернизация, а глубокая трансформация самой природы взаимодействия власти и общества [3]. Ее последствия выходят далеко за рамки автоматизации процессов: они затрагивают качество принятия решений, уровень доверия граждан, степень прозрачности и справедливости. Эти изменения носят системный характер и формируют новую парадигму управления – более оперативную, открытую и ориентированную на человека [14].

Рассмотрим три ключевых эффекта цифровизации:

- повышение оперативности и качества управленческих решений;
- рост прозрачности и доверия к власти;
- снижение административных барьеров.

Каждый из этих эффектов не является изолированным – они взаимосвязаны и усиливают друг друга, создавая позитивную обратную связь, при которой эффективность ведет к доверию, а доверие – к еще большей эффективности.

Одним из самых ощутимых и измеримых результатов цифровизации стало сокращение времени на выполнение административных процедур. Раньше гражданин или компания могли часами стоять в очередях, заполнять десятки бумажных форм и неделями ждать ответа от чиновника. Сегодня многие процессы завершаются за минуты или часы, а не за дни и месяцы.

Это стало возможным благодаря автоматизации, интеграции информационных систем и устранению дублирования данных. Государство больше не требует от человека десятикратного подтверждения одних и тех же сведений – однажды введенные данные на «Госуслугах» становятся доступны всем ведомствам, участвующим в процессе.

Примеры говорят сами за себя:

1. Срок рассмотрения жалоб граждан в Роспотребнадзоре сократился с 15 до 3-4 дней [1].
2. Регистрация юридического лица через сервис «Мой налог» занимает всего один час (ранее – 5-7 дней).
3. Срок выдачи разрешений на строительство в пилотных регионах сокращён с 6 месяцев до 30 дней (проект Минстроя).

Это способствует снижению коррупционных рисков и повышению доверия к государству [7].

Цифровые платформы позволяют гражданам:

- отслеживать ход рассмотрения обращений,



- получать доступ к открытым данным (бюджет, закупки, отчётность),
- участвовать в онлайн-консультациях и голосованиях.

Согласно опроса ВЦИОМ, удовлетворённость качеством электронных услуг выросла с 58% в 2020 году до 76% в 2024 году, а доверие к цифровым сервисам – до 68% [2].

Механизмы цифровой идентификации (ЕСИА), электронной подписи (ЭП) и документооборота (СЭД) позволили сократить количество личных визитов.

Статистика:

- в Москве – 93% услуг – без личного присутствия [5];
- по России – в среднем 85% [2];
- экономия времени граждан – более 10 млн. человеко-часов в год (оценка Минцифры).

Цифровизация государственного и муниципального управления – это не только история успеха, но и сложный, многогранный процесс, сопряженный с рядом серьезных вызовов [3]. За яркими цифрами роста электронных услуг и внедрения ИИ скрываются глубинные системные проблемы, которые могут сорвать даже самые амбициозные планы, если не будут решены комплексно.

Эти проблемы носят технологический, кадровый, правовой и социальный характер. Они взаимосвязаны: отсутствие интернета в деревне делает бессмысленным электронный дневник, неграмотный чиновник не сможет эффективно использовать ИИ, а уязвимая информационная система подорвет доверие к цифровому государству.

Рассмотрим четыре ключевые группы ограничений:

- неравномерность цифровой инфраструктуры;
- нехватку кадров и низкий уровень цифровой грамотности;
- информационную безопасность;
- зависимость от зарубежного программного обеспечения.

Каждая из этих проблем – не просто технический барьер, а вызов устойчивости, справедливости и суверенитету цифрового государства.

Проблема наиболее остро стоит в сельской местности и отдалённых регионах (на Дальнем Востоке, Севере, в Сибири).

Данные Минцифры:

- 12% населённых пунктов (около 15 тыс.) остаются без стабильного широкополосного интернета;
- в арктической зоне – покрытие менее 40%;
- задержки в реализации проекта «Цифровая экономика» – до 18 месяцев в ряде регионов.

Это создаёт цифровое неравенство и ограничивает доступ к услугам [2].

Согласно исследованию НИУ ВШЭ, более 40% сотрудников государственных органов не владеют базовыми цифровыми навыками (работа с облачными сервисами, инструментами ИИ, системами электронного документооборота) [6].

Проблемы:

- отсутствие системного обучения;
- сопротивление переменам со стороны старшего поколения чиновников;
- нехватка специалистов в области информационной безопасности, анализа данных, DevOps.

Решение: создание центров цифровой трансформации при вузах и акселераторов для госслужащих.

Киберугрозы – один из главных рисков.

Статистика:

- зафиксировано 2 350 попыток кибератак на критически важную инфраструктуру;
- увеличение на 22% по сравнению с 2023 годом.

Меры:

- внедрение отечественных систем защиты («Линукс», «Астра», «Касперский»);
- создание Единой системы кибербезопасности (ЕСКБ) при Минцифры;
- ужесточение контроля за обработкой персональных данных.

После 2022 года начался массовый переход на отечественное ПО, но этот процесс сопряжён с трудностями.

Проблемы:

- недостаточное качество аналогов (особенно в CAD, САПР, научных пакетах);
- высокая стоимость лицензирования;
- нехватка разработчиков.

Прогресс:

- на 85% заменены офисные пакеты («Мой-Офис» на «1С»);
- на 70% – ОС («Астра» на «Линуксе»);
- на 50% – системы СЭД («Электронный документооборот» на базе «1С»).

Цифровизация – это не конечная цель, а непрерывный процесс трансформации, который требует не только технологических решений, но и стратегического видения, долгосрочного планирования и социального сопровождения. Текущие достижения в области электронных услуг, ИИ и блокчейна – это не итог, а начало новой эпохи цифрового государства, в которой управление становится не просто эффективным, но и прогностическим, персонализированным и вовлекающим.

Рассмотрим четыре ключевые перспективы развития цифровизации, которые определяют облик российского государства в ближайшие 5-10 лет:

- создание единой цифровой экосистемы;
- развитие «умных городов»;
- расширение цифрового участия граждан;
- подготовка кадров.

Каждая из этих траекторий – не изолированный проект, а элемент единого стратегического курса на построение цифрового суверенного государства, способного отвечать на вызовы XXI века.

Цель создания единой цифровой экосистемы – полная интеграция всех государственных систем в единую платформу с едиными стандартами (API, форматы данных, аутентификация).

Проекты:

1. «Цифровая платформа государства» (2025-2030);

2. Единая цифровая идентификация (на основе биометрии и блокчейна);

3. Межведомственное взаимодействие без участия человека.

К 2030 году планируется создать 100 «умных городов» с полной цифровизацией ЖКХ, транспорта, здравоохранения и образования.

Функции:

- интеллектуальное освещение и отопление;
- AI – управление транспортом;
- цифровые поликлиники и школы.

Относительно расширения цифрового участия граждан:

1. Онлайн-голосование – расширение для выборов всех уровней;

2. Электронные петиции – с порогом в 100 тыс. подписей для рассмотрения в Госдуме;

3. Гражданские платформы – «Активный гражданин», «Наш город».

Относительно подготовки кадров и развития цифровой культуры:

1. Обязательные курсы цифровой грамотности для госслужащих;

2. Программы переподготовки (Цифровой прорыв, IT-куб);

3. Внедрение цифровых компетенций в образовательные стандарты.

Цифровизация государственного и муниципального управления в России достигла значительных успехов, особенно в сфере электронных услуг и автоматизации. Однако, в условиях стремления к цифровому суверенитету перед страной стоят серьезные вызовы: технологическая зависимость, киберугрозы, цифровое неравенство и кадровый дефицит.

Положительные эффекты – повышение эффективности, прозрачности, снижение уровня коррупции и рост доверия – очевидны. Однако, для устойчивого развития необходимо:

1. Ускорить процесс импортозамещения с упором на качество и безопасность;

2. Обеспечить равный доступ к цифровым технологиям во всех регионах;

3. Создать систему подготовки кадров и развивать цифровую культуру;

4. Повысить уровень информационной безопасности;

5. Активизировать цифровое участие граждан.

Цифровое будущее России зависит не только от технологий, но и от человеческого фактора – готовности государства и общества к совместной цифровой трансформации.

### Список литературы:

[1] Варнавский А.В., Бурякова А.О., Себеченко Е.В. Блокчейн на службе государства. – М.: КноРус, 2020. – 216 с.

[2] Всероссийский центр изучения общественного мнения. Доверие к цифровым сервисам государства: опрос 2024 года // [Электронный ресурс] URL: <https://wciom.ru> (дата обращения: 17.11.2025).

[3] Герасимова Т.А., Москвитина Н.В. Содержание понятий «цифровая экономика» и «цифровизация в сфере государственного управления» // Социальная реальность виртуального пространства: материалы I Международной научно-практической конференции. – Иркутск: ИГУ, 2019. – С. 310-315.

[4] Государственная программа города Москвы «Развитие цифровой среды и инноваций» (в ред. постановления Правительства Москвы от 29.03.2022 № 494-ПП) // [Электронный ресурс] URL: <https://www.mos.ru/> (дата обращения: 10.11.2025).

[5] Департамент ООН по экономическим и социальным вопросам. Исследование электронного правительства 2024: ускорение цифровой трансформации правительств. – Нью-Йорк: ООН, 2024. – 312 с.

[6] Дмитриева Н.Е., Санина А.Г., Стырин Е.М. [и др.]. Цифровая трансформация в государственном управлении. – М: НИУ «ВШЭ», 2023. – 208 с.

[7] Добролюбова Е.И., Южаков В.Н., Старостина А.Н. Цифровая трансформация государственного управления: оценка результативности и эффективности. – М.: Издательский дом «Дело», РАНХиГС, 2021. – 234 с.

[8] Катанандов С.Л. Технологическое развитие современных государств: искусственный интеллект в государственном управлении // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2023. – № 1. – С. 174-182.

[9] Конституция Российской Федерации // Российская газета. – 2020. – № 144. – 04.07.2020.

[10] Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Ежегодный отчет о развитии цифровой экономики в РФ за 2024 год // [Электронный ресурс] URL: <https://digital.gov.ru/target/nacziionalnaya-programma-czifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federaczii> (дата обращения: 25.11.2025).

[11] Морозов А.В. Проблема национальной безопасности России в условиях цифровизации образовательного пространства // Профессиональное образование в современном мире. – 2019. – Т. 9. – № 2. – С. 2663-2673.

[12] Морозов А.В. Роль и значение современных электронных технологий в образовательном процессе вуза // В сборнике: Современные инновационные информационно-образовательные технологии в подготовке будущих бакалавров // Материалы итоговой научно-практической конференции преподавателей и аспирантов / под ред. Ф.Г. Мухаметзяновой. – Казань: ТИСБИ, 2014. – С. 188-194.

[13] Морозов А.В. Управленческая психология. – М.: Академический Проект, 2003. – 288 с.

[14] Морозов А.В., Петрова Л.Е. Влияние профессиональной компетентности специалистов на их работоспособность и профессиональное долголетие // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. – 2011. – № 3-1. – С. 82-83.

[15] Панина О.В. Нормативно-правовое регулирование процессов цифровизации государственного управления // Вопросы российского и международного права. – 2023. – Т. 13. – С. 163-170.

[16] Терещенко А.Ю., Морозов А.В. Влияние технологий искусственного интеллекта на современное образование // Человеческий капитал. – 2024. – № 4 (184). – С. 104-110.

#### References:

[1] Varnavsky A.V., Buryakova A.O., Sebechenko E.V. Blockchain in the Service of the State. Moscow: Knorus, 2020, 216 p.

[2] All-Russian Public Opinion Research Center. Trust in Digital Government Services: 2024 Survey // [Electronic resource] URL: <https://wciom.ru> (accessed: 17.11.2025).

[3] Gerasimova T.A., Moskvitina N.V. The Content of the Concepts of "Digital Economy" and "Digitalization in Public Administration" // Social Reality of Virtual Space: Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference. Irkutsk: Irkutsk State University, 2019, pp. 310-315.

[4] State Program of the City of Moscow "Development of the Digital Environment and Innovation" (as amended by Moscow Government Resolution of March 29, 2022, No. 494-PP) // [Electronic resource]

URL: <https://www.mos.ru/> (accessed: November 10, 2025).

[5] United Nations Department of Economic and Social Affairs. E-Government Study 2024: Accelerating the Digital Transformation of Governments. New York: United Nations, 2024, 312 p.

[6] Dmitrieva N.E., Sanina A.G., Styryn E.M. [et al.]. Digital Transformation in Public Administration. Moscow: National Research University Higher School of Economics, 2023, 208 p.

[7] Dobrolyubova E.I., Yuzhakov V.N., Starostina A.N. Digital Transformation of Public Administration: Assessing Performance and Efficiency. – Moscow: Delo Publishing House, RANEPa, 2021. – 234 p.

[8] Katanandov S.L. Technological Development of Modern States: Artificial Intelligence in Public Administration // State and Municipal Administration. Scientific Notes. – 2023. – No. 1. – Pp. 174-182.

[9] Constitution of the Russian Federation // Rossiyskaya Gazeta. – 2020. – No. 144. – 04.07.2020.

[10] Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation. Annual report on the development of the digital economy in the Russian Federation for 2024 // [Electronic resource] URL: <https://digital.gov.ru/target/nacziionalnaya-programma-czifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federaczii> (date of access: 25.11.2025).

[11] Morozov A.V. The problem of national security of Russia in the context of digitalization of the educational space // Professional education in the modern world. – 2019. – Vol. 9. – No. 2. – Pp. 2663-2673.

[12] Morozov A.V. The role and importance of modern electronic technologies in the educational process of the university // In the collection: Modern innovative information and educational technologies in the training of future bachelors // Materials of the final scientific and practical conference of teachers and graduate students / edited by F.G. Mukhametzyanova. – Kazan: TISBI, 2014. – P. 188-194.

[13] Morozov AV Management Psychology. – Moscow: Akademicheskii Proekt, 2003. – 288 p.

[14] Morozov AV, Petrova LE The Impact of Professional Competence of Specialists on Their Performance and Professional Longevity // Human Factor: Problems of Psychology and Ergonomics. – 2011. – No. 3-1. – P. 82-83.

[15] Panina OV Normative-legal regulation of the processes of digitalization of public administration // Issues of Russian and International Law. – 2023. – Vol. 13. – P. 163-170.

[16] Tereshchenko A.Yu., Morozov AV The Impact of Artificial Intelligence Technologies on Modern Education // Human Capital. – 2024. – No. 4 (184). – P. 104-110.