
РАЗРАБОТКА АЛГОРИТМА ПЕРЕХОДА ГОСУДАРСТВЕННЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ НА ЦИФРОВУЮ ПЛАТФОРМУ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА

Бухонова Надежда Митрофановна¹, канд. экон. наук, доц.

Ендовицкая Анна Владимировна¹, канд. экон. наук, доц.

Печерская Ольга Александровна², канд. экон. наук, доц.

Яковлев Андрей Васильевич², канд. техн. наук, доц.

¹ Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова (Воронежский филиал), ул. Карла Маркса, 67а, Воронеж, Россия, 394030; e-mail: bnm14081971@list.ru

² Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова, ул. Тимирязева, 8, Воронеж, Россия, 394087; e-mail: olga-pecherskaya@mail.ru; yk_an@mail.ru

Предмет: проблема перехода государственных учреждений на цифровую платформу и использование электронного документооборота. *Цель:* упростить переход государственных учреждений на электронный документооборот и использование системы управления финансовым учетом государственных учреждений. *Дизайн исследования:* в рамках структуры исследования были применены общенаучные методологии, в частности, дедуктивный и индуктивный подходы, системный анализ, а также методы анализа, синтеза и др. Исходные данные были получены из официальных статистических ресурсов. Для подтверждения достоверности полученных результатов был выполнен углубленный анализ имеющихся данных государственных учреждений Московской области. Были выявлены факторы, влияющие на переход государственных учреждений на внутренний электронный документооборот в условиях цифровизации. *Результаты:* данный алгоритм поможет упростить переход государственных учреждений на электронный документооборот и использование системы управления финансовым учетом государственных учреждений Московской области, провести подготовку материальной части учреждений, а также подготовить правильные локально-нормативные акты. Его эффективность основана на минимизации затрат учреждения, распределении обязанностей среди работников учреждений и структурами органов власти Московской области.

Ключевые слова: цифровизация, электронный документооборот, цифровая платформа, алгоритм, минимизация затрат.

DOI: 10.17308/meps/2078-9017/2025/6/36-50

Введение

В современное время – в век информационных технологий и компьютеризации – цифровая экономика затрагивает практически каждый аспект нашей жизни. Однако не все элементы уже так успешно движутся по направлению к цифровизации [1, 2, 4, 5].

Традиционные учреждения сталкиваются с громоздкими ручными процессами и устаревшими системами в финансовой среде. Оцифровка посредством автоматизации и облачных технологий может оптимизировать рабочие процессы, повысить эффективность и снизить эксплуатационные затраты [6, 7, 9].

Московская область – один из регионов, который готов полностью перенести управленческий учет в автоматизированные системы, благодаря финансированию данной области, проведению проектов по увеличению цифровой грамотности населения, обеспечения цифровой безопасности региона и т.д.

Таким образом, актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена, с одной стороны, возрастающей значимостью развития цифровой сферы Московской области, с другой – практическими потребностями цифровизации такого направления как финансовый учет государственных учреждений.

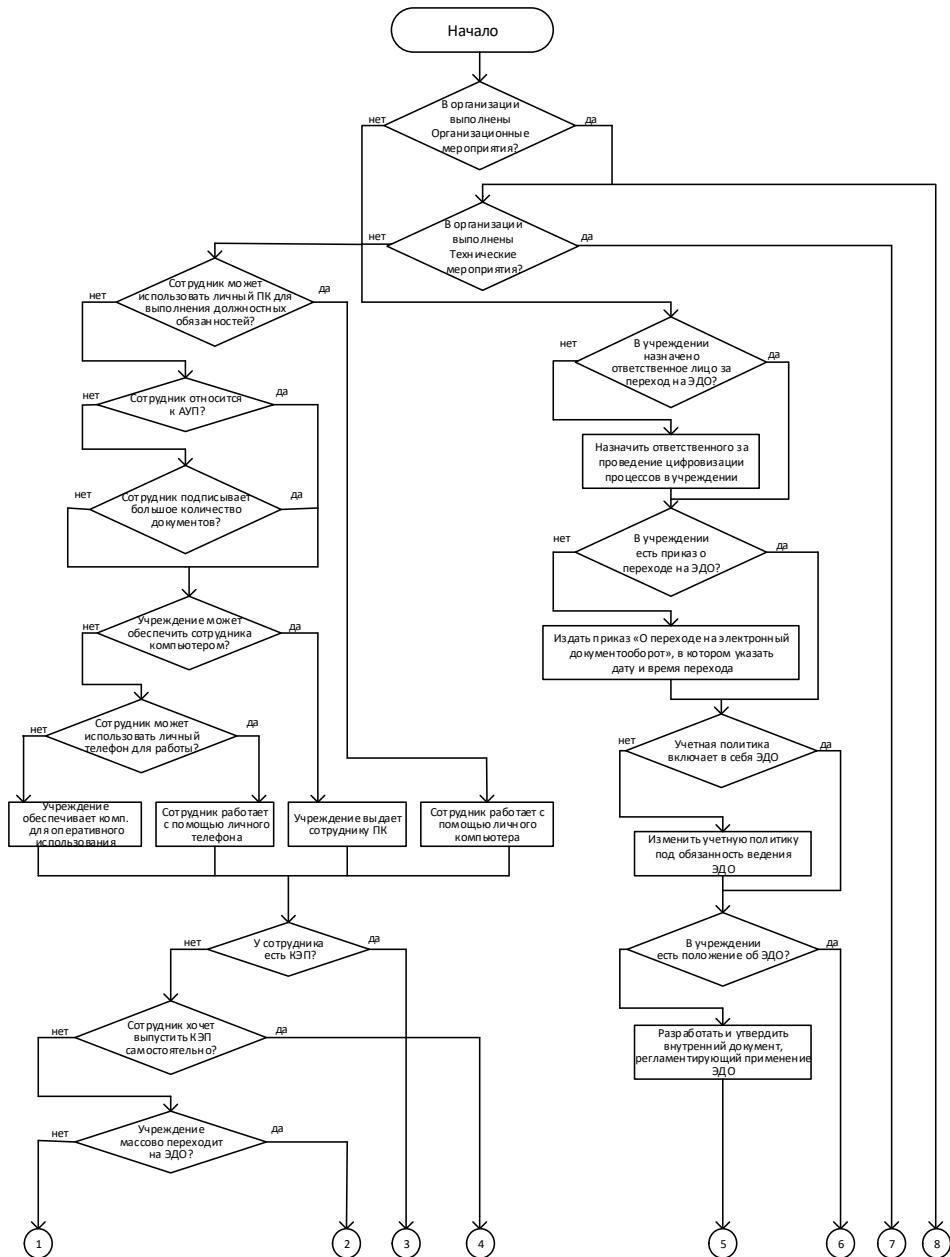
Методы и результаты исследования

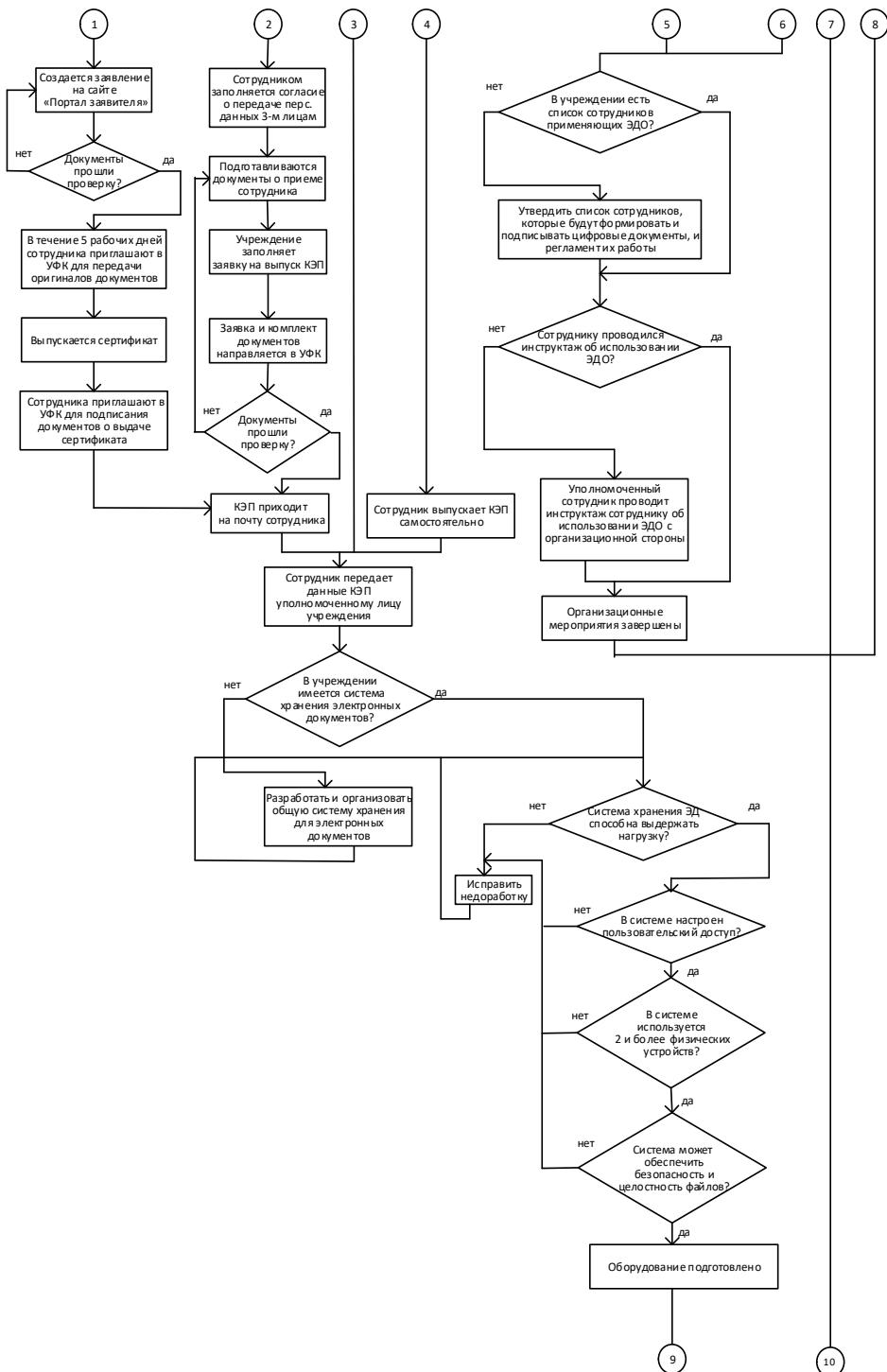
В 2024 году для всех государственных (бюджетных) организаций внедрение электронного документооборота (ЭДО) регламентировано как обязательное требование [12, 13]. Данное положение подразумевает полную цифровизацию процессов обработки и архивирования документации. Внедрение ЭДО призвано оптимизировать процедуры бухгалтерского учета и повысить общую производительность. Процесс перехода на систему ЭДО реализуется в соответствии с приказом Минфина от 15.04.2021 № 61н и с изменениями, внесенными приказом от 28.06.2022 № 100н¹.

Тем не менее значительное число государственных структур испытывают затруднения в процессе внедрения электронного документооборота и определении необходимых мер для соответствия законодательным требованиям в области цифрового делопроизводства.

Переход на ЭДО сопряжен с рядом задач, включающих разработку внутренних нормативных актов, выбор и внедрение специализированного

¹ Министерство финансов Российской Федерации (Минфин России). Приказ от 15 апреля 2021 г. № 61н «Об утверждении унифицированных форм электронных документов бухгалтерского учета, применяемых при ведении бюджетного учета, бухгалтерского учета государственных (муниципальных) учреждений, и Методических указаний по их формированию и применению» (в ред. от 30.10.2023) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. Доступно: <http://www.consultant.ru>. – Текст: электронный.





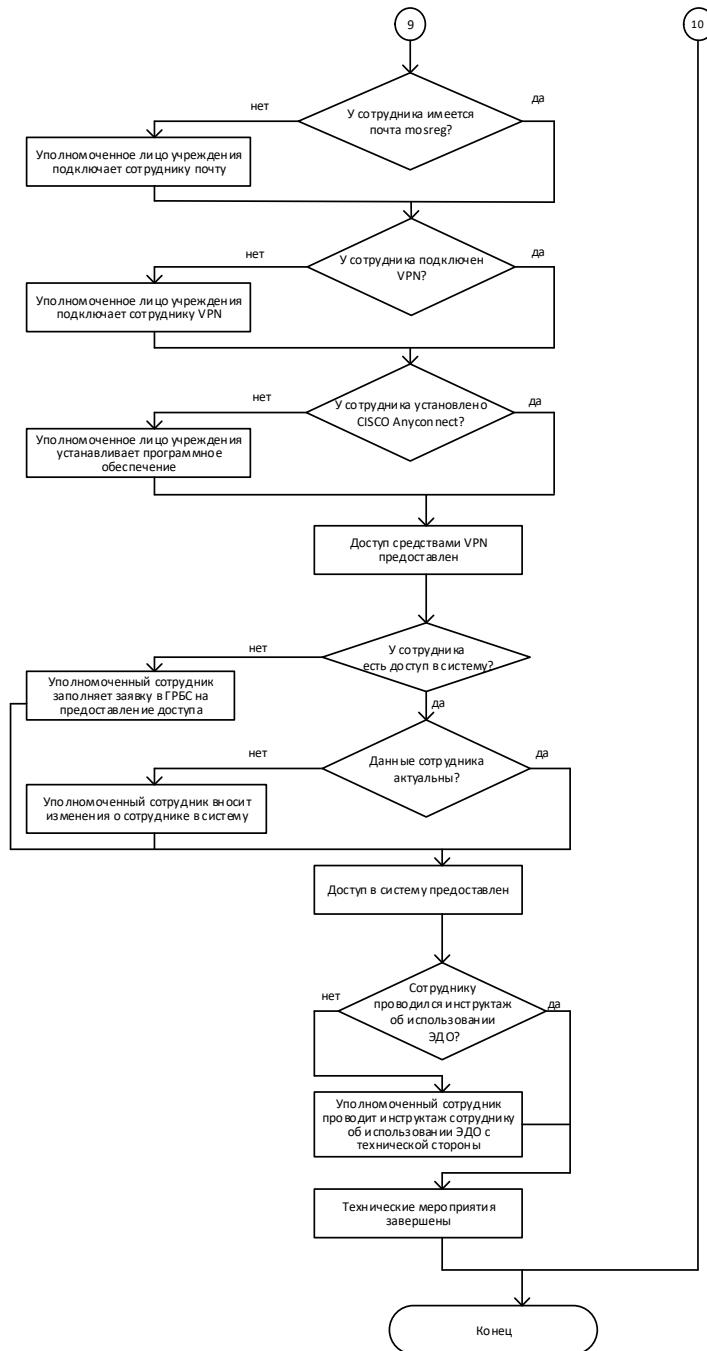


Рис.1. Алгоритм перехода учреждений на ЭДО

программного обеспечения, а также обучение персонала. Соблюдение нормативных требований, таких как использование квалифицированной электронной подписи (КЭП) и обеспечение юридической значимости электронных документов, является обязательным условием.

Процесс перехода на внутренний электронный документооборот в государственных учреждениях можно условно поделить на 2 этапа:

1) Технические мероприятия – это действия, которые должен произвести работодатель, специалист, отвечающий за настройку, оптимизацию и обслуживание ИТ-инфраструктуры организации, и административный персонал для организации рабочих мест сотрудников, подготовки оборудования, выпуска электронно-цифровых подписей и предоставления доступа. Они регламентируют порядок выполнения должностных обязанностей персоналом при эксплуатации и обслуживании оборудования, а также использования системы ЭДО с технической стороны;

2) Организационные мероприятия – это комплекс действий, направленных на обеспечение безопасности труда, техники безопасности и управления персоналом. Они важны для сокращения производственного травматизма, повышения эффективности работы, соблюдения законодательных требований и создания положительного имиджа учреждения (рис. 1).

С технической стороны вопроса организация должна предоставить:

1) Оборудование рабочих мест всем сотрудникам, которые будут работать в ЭДО. Для этого необходимо установить компьютеры или ноутбуки, подключенные к интернету.

Если материальная база учреждения не позволяет обеспечить всех сотрудников, в ходе обеспечения рекомендуется выбрать тактику экономии ресурсов [14]. Необходимо провести опрос среди сотрудников на возможность использовать личные компьютеры для выполнения должностных обязанностей.

В первую очередь обеспечивается компьютерной техникой административно-управленческий персонал – работники аппарата управления, служащие, входящие в администрацию фирмы, предприятия, организации, конторские работники, дирекция предприятий и учреждений. Далее при технической возможности обеспечиваются другие сотрудники в приоритете сотрудники, подписывающие большее количество документов.

Если материальной базы не хватает для обеспечения всех сотрудников, последние работают с личных мобильных устройств, а также в учреждении необходимо установить не менее одного персонального компьютера для оперативного использования.

2) Выпуск электронных подписей для сотрудников в зависимости от их обязанностей и круга подписываемых документов. Для работы в системе и использовании ЭДО рекомендуется всем сотрудникам выпустить квалифицированную электронную подпись (КЭП) [10].

Существенное различие между квалифицированной и неквалифицированной электронной подписью (ЭП) заключается в источнике и процедуре получения сертификата ключа проверки. В соответствии с Федеральным законом № 63-ФЗ «Об электронной подписи» сертификат для квалифицированной ЭП выдается исключительно аккредитованными удостоверяющими центрами. Процесс создания квалифицированной ЭП требует использования специализированных программных и аппаратных средств, отвечающих строгим нормативным требованиям, установленным указанным Федеральным законом (Статья 5, ФЗ № 63). В то время как для формирования неквалифицированной ЭП не требуется обязательной аккредитации удостоверяющего центра и применения сертифицированных средств, что обуславливает разницу в юридической значимости и уровне доверия к данным видам ЭП. Ответственным за выпуск КЭП для сотрудников является учреждение.

В Московской области для государственных учреждений аккредитованным удостоверяющим центром является Управление Федерального казначейства по Московской области. В данный момент выпуск сертификатов происходит через «Портал заявителя» согласно рисунку 2.

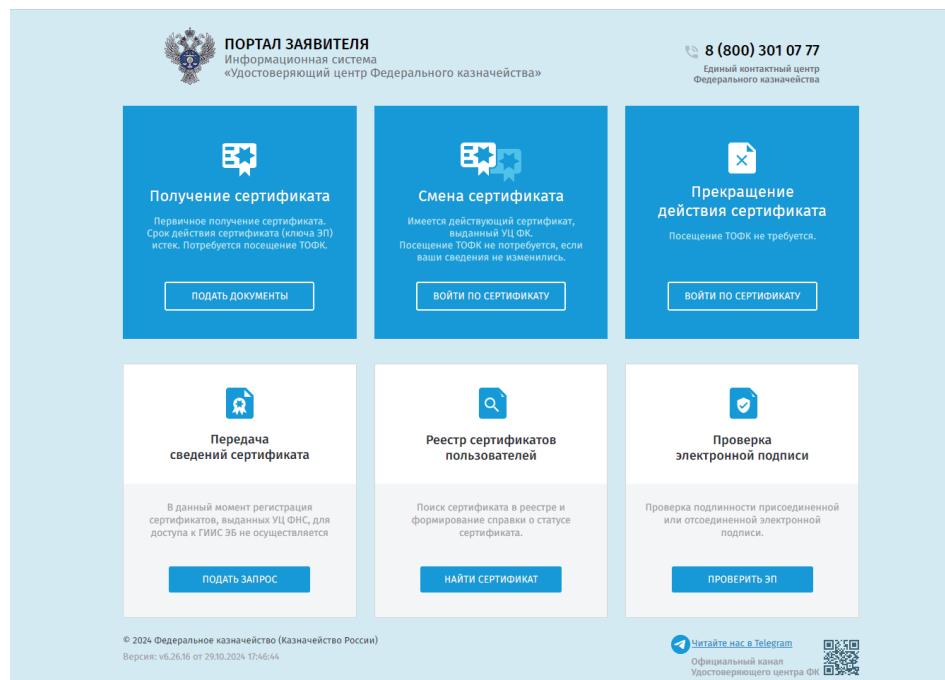


Рис. 2. Портал заявителя

Для учреждений с большим количеством работников отсутствует алгоритм выпуска сертификатов на весь персонал единовременно, так как заявка подается на каждого сотрудника отдельно. Предлагается использовать разработанный алгоритм:

– Заполняется заявка с перечнем сотрудников по форме, подписывается собственноручно или с использованием ЭЦП.

– Отдел кадров готовит копии документов о принятии на работу сотрудников. Копию приказа необходимо заверять в соответствии с ГОСТ Р 7.0.97-2016. Заверенная копия приказа актуальна не более одного месяца. Дополнительно к приложенному документу необходимо приложить копию приказа об изменении наименования организации.

– Пакет документов направляется в УФК по Московской области в территориальное направление, закрепленное за учреждением нарочно или с использованием носителя в отсканированном виде.

– После создания заявок на выпуск сертификата открытый ключ формируется автоматически и присыпается на почту сотрудника, указанную в заявке.

– После прохождении проверки и одобрения данных УФК по Московской области на почту сотрудника присыпается приглашение на прием в территориальный орган, в котором сотрудник с паспортом подтверждает выдачу сертификата.

– Открытый ключ высылается на почту. Квалифицированную электронную подпись рекомендуется хранить и выдавать на токене. Токен для электронной подписи (ЭЦП) – это защищенный носитель, на котором хранятся ключи и сертификат электронной подписи. Внешне он напоминает флешку, но отличается от неё тем, что имеет пароль или PIN-код и сертифицирован ФСТЭК или ФСБ.

Данный алгоритм позволит освободить сотрудников учреждения от подачи заявления, ускорит выпуск сертификатов и позволит единовременно перейти на электронный документооборот.

3) Подготовить серверы, жесткие диски и прочее оборудование к внедрению ЭДО. В 2015 году Минкультуры выпустило приказ № 526, в котором даны рекомендации (принципы) содержания, архивирования, хранения цифровой документации. В основном участники ЭДО опираются на этот нормативный акт за неимением других более близких по смыслу законов. Рекомендуем брать нижеследующие правила за основу и адаптировать их под специфику своего предприятия.

Правила хранения электронных документов внутри организации:

– электронные документы передаются в личный архив на основании описей по информационно-телекоммуникационной сети (при наличии информационного цифрового хранилища у компании) или на физических материальных носителях (каждый в 2 экземплярах);

– основной и рабочий экземпляры одного документа должны находиться на разных физических устройствах;

– рекомендуемый тип хранения – PDF/A, стандарт ISO 19005-1:2005 (базируется на описании стандарта PDF версии 1.4 от Adobe Systems Inc.);

- содержимое на физических носителях проверяется минимум раз в пять лет;
- в случае повреждения электронных данных файлы необходимо переписать в идентичном виде на новый носитель;
- при перезаписи необходимо обеспечить аутентичность, полноту, достоверность, целостность и неизменность электронных данных;
- способ хранения электронных документов должен исключать их утрату, незаконную рассылку, уничтожение или искажение информации;
- в организации должно быть назначено приказом лицо, ответственное за сохранность архива электронных документов. Если его нет, то полномочия исполняет директор. При хранении данных в информационной системе организации ответственность несет руководитель ИТ-отдела;
- по запросу копия электронного документа может быть выдана в цифровом (при помощи заверения КЭП) или физическом формате на бумаге.

Система управления финансовым учетом государственных учреждений Московской области включает в себя электронный архив. Для двойной записи рекомендуется создать электронный архив среди устройств учреждения, с доступом сотрудников по отделам. Для выгрузки документов доступна функция «Сбор архива», в данном функционале можно выбрать период документов и вид, система автоматически выгрузит все выбранные документы за выбранный период в формате RAR. Формат документов PDF, формат названия документа «Вид документа, номер, дата».

Когда учреждение выполнит техническую часть, необходимо запустить процедуру перехода.

1) Назначить ответственного за проведение цифровизации процессов в учреждении. Данный сотрудник должен отвечать требованиям и иметь профильное образование, рекомендуется для назначения системный администратор учреждения. В обязанности ответственного за проведение цифровизации процессов в учреждении входит:

- а) помочь с установкой программного обеспечения и электронных подписей;
- б) консультации по использованию системы;
- в) подача заявок на доступ к системе средствами VPN;
- г) разработка локально-нормативных актов;
- д) разработка и реализация стратегии цифровой трансформации.

2) Определить дату, после которой будет внедрен ЭДО. Необходимо издать приказ «О переходе на электронный документооборот», в котором указать дату и время перехода. После утверждения приказа необходимо уведомить всех сотрудников учреждения, контрагентов и учредителей о переходе на электронный документооборот.

3) Изменить учетную политику под обязанность ведения ЭДО в определенных вопросах, скорректируйте график документооборота с учетом

ЭДО. Так как в Московской области централизованный учет, изменения в единую учетную политику вносятся директором ГКУ МО ЦБ МО и согласовываются с министерствами Московской области.

4) Разработать и утвердить внутренний документ, регламентирующий применение электронного документооборота [8]. Это может быть самостоятельное положение или приложение к учетной политике. Положение должно включать в себя:

- общее положение;
- описание архитектуры системы электронного документооборота (СЭД) и процедур внедрения СЭД в рамках организации;
- спецификацию перечня электронных документов, циркулирующих в системе, а также перечень категорий сотрудников, вовлеченных в процессы электронного документооборота;
- детализированный порядок выполнения операций электронного документооборота, включая создание, согласование, утверждение, и отправку документов (Федеральный закон № 63-ФЗ «Об электронной подписи»);
- порядок применения электронной подписи для придания юридической значимости электронным документам в соответствии с требованиями законодательства;
- меры по обеспечению информационной безопасности при обработке электронных документов и механизмы контроля за соблюдением установленных процедур, опирающиеся на стандарты ISO/IEC 27001;
- процедуры формирования электронных дел и архивирования электронных документов в соответствии с нормативными требованиями к хранению;
- обстоятельства, при которых допускается создание электронных документов с последующим оформлением их копий на бумажном носителе;
- ответственность при работе в системе электронного документооборота.

5) Утвердить список сотрудников, которые будут формировать и подписывать цифровые документы, и регламент их работы. В нем пропишите:

- а) порядок и последовательность их взаимодействия;
- б) полномочия и ответственность;
- в) тип применяемой электронной подписи.

6) Установить и подключить систему электронного документооборота.

Для функционирования системы необходимо подключение средствами VPN. Для подключения пользователя необходимо направить заявку в ГРБС. Программа для установки защищенного соединения Cisco AnyConnect, сервер для подключения mosreg в соответствии с рисунком 3.

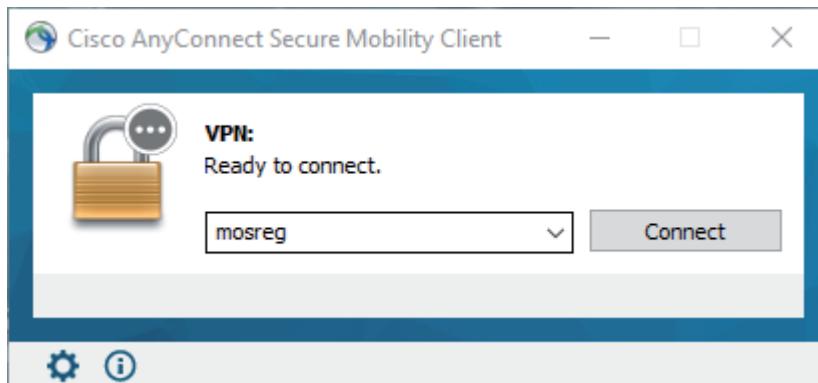


Рис. 3. Cisco AnyConnect

7) Дать доступ в систему документооборота всем сотрудникам, кому предстоит работа с цифровыми документами, заявка оформляется через ГРБС (в заявке указывается ФИО сотрудников, должность, номер телефона, серийный номер сертификата при его наличии и дата действия).

8) Провести инструктаж для сотрудников [11]. Для обеспечения информирования сотрудников и предлагается оформить графический материал (презентации) с описанием непосредственных функций работников в системе. Так же в информационном блоке системы управления финансовым учетом государственных учреждений Московской области находится полное описание системы, записи вебинаров. Планируется ежемесячно проводить вебинары, знакомящие сотрудников с интерфейсом системы, в которых каждый желающий может задать вопрос и получить ответ от специалиста.

Внедрение электронного документооборота (ЭДО) в государственных структурах сопряжено с определенными трудностями, обусловленными как нормативно-правовыми актами, так и внутренними факторами. Согласно исследованию, опубликованному в «Вестнике электронного документооборота» (2022, №3), не все государственные органы обладают достаточной готовностью к переходу на ЭДО, что может быть связано со следующими аспектами:

- персонал может испытывать дефицит компетенций, необходимых для эффективной работы с электронными документами;
- это потенциально увеличивает вероятность ошибок при обработке информации и снижает общую производительность;
- ограниченное финансирование препятствует своевременной модернизации программного обеспечения и приобретению требуемого аппаратного обеспечения, что необходимо для поддержания стабильной работы системы ЭДО.

Для минимизации потенциальных рисков, связанных с внедрением ЭДО, рекомендуется предпринять следующие шаги:

- инициировать процесс путем направления служебной записки руководству с обоснованием необходимости перехода на ЭДО и указанием преимуществ, которые он может принести;
- провести комплексную оценку технической инфраструктуры, включая стоимость необходимого оборудования и программного обеспечения, с привлечением квалифицированных IT-специалистов;
- в случае невозможности соблюдения установленных сроков перехода на ЭДО необходимо подготовить мотивированное заключение, подтверждающее объективные препятствия, с указанием конкретных причин и предлагаемых решений.

Что грозит учреждениям, если не выполнить требование по переходу? Неисполнение требований законодательства грозит определенной ответственностью. Затягивать с переходом не стоит. Неисполнение требований законодательства грозит определенной ответственностью [5]. Официально ответственность еще не предусмотрена. Могут грозить предписания от проверяющих органов за неисполнение действующего Приказа.

Заключение

Переход на внутренний ЭДО в государственных учреждениях потребует определенных усилий и в некоторых моментах – помощи со стороны квалифицированных специалистов в сфере бухгалтерского, кадрового учета и it-специалистов.

Данный алгоритм поможет упростить переход государственных учреждений на электронный документооборот и использования системы управления финансовым учетом государственных учреждений Московской области, провести подготовку материальной части учреждений, а также подготовить правильные локально-нормативные акты. Его эффективность основана на минимизации затрат учреждения, распределении обязанностей среди работников учреждений и структур органов власти Московской области.

Список источников

1. Авдеева И.Л., Парахина Л.В., Тиханов Е.Л. Концепция электронного правительства в системе цифрового государственного управления // *Среднерусский вестник общественных наук*, 2020, no. 4, с. 252-269.
2. Близкий Р.С., Лебединская Ю.С. Трансформация учета и отчетности государственных финансов цифровой среды нацпроекта «Цифровая экономика» // *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*, 2023, no. 1, с. 57-63.
3. Бурянов М.С. *Цифровые права человека в условиях глобальных процессов: теория и практика реализации*. Москва, издательство РУСАЙНС, 2024. 146 с.
4. Зеленцова С.Ю., Кауфман Н.Ю. Цифровая трансформация государственного управления как результат реализации национальных проектов в субъектах Российской Федерации // *Регион: системы, экономика, управление*, 2021, no. 2(53), с. 32-37.
5. Кузьмина Л.А. Цифровая трансформация государственного управления: современные тенденции // *Материалы X юбилейной Международной конференции «Актуальные проблемы теории и практики управления»*. Смоленск, 2021, с. 131-141.
6. Кушнаренко Т.В., Ананьян О.А., Жабка В.А. Цифровая трансформация учетно-контрольных технологий и ее

перспективы в рамках реализации национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» // *Наука и мир*, 2023, по. 4, с. 101-105.

7. Никонорова А.И., Фокин Д.Р., Шабалтина Л.В. Особенности цифровизации государственного управления в современных социально – экономических условиях // *Управление в России: проблемы и перспективы*, 2023, по. 3, с. 54-68.

8. Оболонский Ю.В. Цифровая трансформация государственного управления // *Экономика и управление: проблемы, решения*, 2022, по. 10 (130), с. 103-109.

9. Олейников И.А., Белинская И.В. Цифровизация органов государственной власти на современном этапе технологического развития России // Материалы Международной научно-практической конференции «Цифровая трансформация государственного управления». Санкт-Петербург – Пушкин, 2019, с. 164-169.

10. Островецкая Ю.А. Перспективы развития цифровизации государственного управления // *Тенденции развития науки и образования*, 2023, по. 101-2, с. 59-61.

11. Полуэктов М.С. Система государственного управления в условиях цифровизации общества // Материалы III Всероссийской научно-практической конференции «Стратегии устойчивого развития: социальные, экономические и юридические аспекты». Чебоксары, 2024, с. 285-287.

12. Сложеникин Д.А., Чаусов Н.Ю. Развитие государственного управления в условиях цифровизации // *Научные труды Калужского государственного университета имени К.Э. Циолковского*, Калуга, 2020, с. 1175-1180.

13. Сморчкова Л.Н. Цифровое правительство как перспектива государственного управления в России: информационно-правовые аспекты // *Правовая информатика*, 2022, по. 2, с. 25-33.

14. Урасова А.А. *Методология моделирования процессов цифровизации экономики регионов РФ: технологические доминанты и отраслевая трансформация*. Екатеринбург, издательство Институт экономики Уральского отделения РАН, 2021. 354 с.

DEVELOPMENT OF AN ALGORITHM FOR THE TRANSITION OF STATE INSTITUTIONS TO A DIGITAL PLATFORM AND THE USE OF ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT

Bukhonova Nadezhda Mitrofanovna¹, Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

Endovitskaya Anna Vladimirovna¹, Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

Pecherskaya Olga Alexandrovna², Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

Yakovlev Andrey Vasilevich², Cand. Sci. (Ts.), Assoc. Prof.

¹ Russian University of Economics, G.V. Plekhanov, str. Karl Marx, 67a, Voronezh, Russia, 394030; e-mail: bnm14081971@list.ru

² Voronezh State Forestry University Voronezh, Timiryazev St.,8, Voronezh, Russia, 394087; e-mail: olga-pecherskaya@mail.ru; yk_an@mail.ru

Importance: the problem of the transition of government agencies to a digital platform and the use of electronic document management. *Purpose:* to simplify the transition of government agencies to electronic document management and the use of a financial accounting management system for government agencies. *Research design:* general scientific methods were used – deductive, inductive, systematic, as well as questionnaires and methods of analysis and synthesis, etc. The primary information is obtained from official statistical sources. To substantiate the reliability of the results obtained, data from government agencies in the Moscow region were analyzed. The factors influencing the transition of government agencies to internal electronic document management in the context of digitalization have been identified. *Results:* this algorithm will help simplify the transition of government agencies to electronic document management and the use of a financial accounting management system for government agencies in the Moscow region, prepare the material part of institutions, and prepare the correct local regulations. Its effectiveness is based on minimizing the costs of the institution, distributing responsibilities among employees of institutions and government structures of the Moscow region.

Keywords: digitalization, electronic document management, digital platform, algorithm, cost minimization.

References

1. Avdeyeva I.L., Parakhina L.V., Tikhonov Ye.L. Kontseptsiya elektronnogo pravitel'stva v sisteme tsifrovogo gosudarstvennogo upravleniya [The concept of egovernment in the digital public administration system]. *Srednerusskiy vestnik obshchestvennykh nauk*, 2020, no. 4, pp. 252-269. (In Russ.)
2. Blizkiy R.S., Lebedinskaya Yu.S. Transformatsiya ucheta i otchetnosti gosudarstvennykh finansov tsifrovoy sredy natsproyekta «Tsifrovaya ekonomika» [Transformation of accounting and reporting of public finances of the digital environment of the national project "Digital Economy"]. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo*

tekhnicheskogo universiteta. Seriya: *Ekonomika*, 2023, no. 1, pp. 57-63. (In Russ.)

3. Bur'yanov M.S. *Tsifrovyye prava cheloveka v usloviyakh global'nykh protsessov: teoriya i praktika realizatsii* [Digital human rights in the context of global processes: theory and practice of implementation]. Moskva, izdatel'stvo RUSAYNS, 2024. 146 p. (In Russ.)

4. Zelentsova S.Yu., Kaufman N.Yu. *Tsifrovaya transformatsiya gosudarstvennogo upravleniya kak rezul'tat realizatsii natsional'nykh proyektov v sub'yektaakh rossiyskoy federatsii* [Digital transformation of public administration as a result of the implementation of national projects in the constituent entities of the Russian Federation]. *Region: sistemy, ekonomika, upravleniye*, 2021, no. 2(53), pp. 32-37. (In Russ.)

5. Kuz'mina L.A. *Tsifrovaya transformatsiya gosudarstvennogo upravleniya: sovremennyye tendentsii* [Digital transformation of public administration: modern trends]. *Materialy 10-yubileynoy Mezhdunarodnoy konferentsii «Aktual'nyye problemy teorii i praktiki upravleniya»* [Proc. 10th Int. conf. «Actual Problems of Theory and Practice of Management»]. Smolensk, 2021, pp. 131-141. (In Russ.)

6. Kushnarenko T.V., Anan'yan O.A., Zhabka V.A. *Tsifrovaya transformatsiya uchetno-kontrol'nykh tekhnologiy i yeye perspektivy v ramkakh realizatsii natsional'noy programmy «Tsifrovaya ekonomika Rossiyskoy Federatsii»* [Digital transformation of accounting and control technologies and its prospects within the framework of the implementation of the national program "Digital Economy of the Russian Federation"]. *Nauka i mir*, 2023, no. 4, pp. 101-105. (In Russ.)

7. Nikonorova A.I., Fokin D.R., Shabaltina L.V. *Osobennosti tsifrovizatsii gosudarstvennogo upravleniya v sovremennykh sotsial'no-ekonomicheskikh usloviyakh* [Features of digitalization of public administration in modern socio-economic conditions]. *Upravleniye v Rossii: problemy i perspektivy*, 2023, no. 3, pp. 54-68. (In Russ.)

8. Obolonskiy Yu.V. *Tsifrovaya transformatsiya gosudarstvennogo upravleniya* [Digital transformation of public administration]. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*, 2022, no. 10(130), pp. 103-109. (In Russ.)

9. Oleynikov I.A., Belinskaya I.V. [Digitalization of government bodies at the current stage of technological development of Russia]. *Tsifrovizatsiya organov gosudarstvennoy vlasti na sovremenном etape tekhnologicheskogo razvitiya Rossii Material mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Tsifrovaya transformatsiya gosudarstvennogo upravleniya»*, [Proc. sci.-pract. conf. "Digital Transformation of Public Administration"]. Sankt-Peterburg – Pushkin, 2019, pp. 164-169. (In Russ.)

10. Ostrovetskaya Yu.A. *Perspektivy razvitiya tsifrovizatsii gosudarstvennogo upravleniya* [Prospects for the Development of Digitalization of Public Administration]. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya*, 2023, no. 101-2, pp. 59-61. (In Russ.)

11. Poluektov M.S. [The system of public administration in the context of digitalization of society]. *Materialy 3 vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Strategii ustoychivogo razvitiya: sotsial'nyye, ekonomicheskiye i yuridicheskiye aspekty»* [Proc. 3 th allruss. sci-pract. conf. «Strategies for sustainable development: social, economic and legal aspects»]. Cheboksary, 2024, pp. 285-287. (In Russ.)

12. Slozhenikin D.A., Chausov N.Yu. [Development of public administration in the context of digitalization]. *Nauchnye trudy Kaluzhskogo gosudarstvennogo universiteta imeni K.E. Tsiolkovskogo* [Scientific works of Kaluga State University named after K.E. Tsiolkovsky]. Kaluga 2020, pp. 1175-1180. (In Russ.)

13. Smorchkova L.N. *Tsifrovoye pravitel'stvo kak perspektiva gosudarstvennogo upravleniya v Rossii: informatsionno-pravovyye aspekty* [Digital government as a prospect of public administration in Russia: information and legal aspects]. *Pravovaya informatika*, 2022, no. 2, pp. 25-33. (In Russ.)

14. Urasova A.A. *Metodologiya modelirovaniya protsessov tsifrovizatsii ekonomiki regionov RF: tekhnologicheskiye dominantly i otrazlevaya transformatsiya* [Methodology for modeling the processes of digitalization of the economy of the regions of the Russian Federation: technological dominants and industry transformation]. Yekaterinburg, izdatel'stvo Institut ekonomiki Ural'skogo otdeleniya RAN, 2021. 354 p. (In Russ.)