

## ИННОВАЦИОННЫЕ ЦИФРОВЫЕ РЕШЕНИЯ КАК ФАКТОР ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**Светлана Владимировна Чернобаева<sup>1</sup>,  
Александра Вадимовна Залавская<sup>2</sup>,  
Юлия Олеговна Рощина<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, ORCID 0009-0002-1149-8580, e-mail: s\_v\_ch\_13@mail.ru

<sup>2</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, ORCID 0009-0002-7916-1263, e-mail: aleksandraxalavskaya@mail.ru

<sup>3</sup>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163-а, e-mail: roschina.94@mail.ru

**Аннотация.** Современные вызовы требуют трансформации государственного управления от традиционной бюрократии к адаптивным моделям государственного менеджмента. Целью данного исследования является раскрытие и совершенствование механизма реализации государственного менеджмента Российской Федерации, ключевым фактором оптимизации которого выступают инновационные цифровые решения. Визуализация указанного механизма и анализ современных угроз подтвердили необходимость его адаптации, где цифровизация выполняет роль катализатора, обеспечивая прозрачность, оперативность и инклюзивность управления. В статье выявлен положительный опыт применения цифровых платформ, таких как Госуслуги и ЕСИА, позволивших снизить административные издержки на 20-40 % и повысить доступность услуг для 70 % населения. На основе критического анализа существующих подходов и актуализации данных разработан усовершенствованный механизм цифровизации государственного менеджмента. Особое внимание уделяется роли искусственного интеллекта в автоматизации управленческих задач и сопутствующим рискам. Результаты работы представляют практическую ценность для дальнейшего реформирования системы государственного управления в рамках новых стратегических приоритетов, включая достижение технологической независимости и реализацию государственной программы «Экономика данных и цифровая трансформация государства».

**Ключевые слова:** государственный менеджмент, механизм реализации, цифровые технологии, цифровизация, управленческие решения, искусственный интеллект.

**Информация о финансировании:** данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

**Для цитирования:** Чернобаева С.В., Залавская А.В., Рощина Ю.О. Инновационные цифровые решения как фактор оптимизации процессов государственного менеджмента. Государственное управление и право. 2025. № 3(07). С. 216-235.

## INNOVATIVE DIGITAL SOLUTIONS AS A FACTOR IN OPTIMIZING PUBLIC MANAGEMENT PROCESSES

**Svetlana Vladimirovna Chernobaeva<sup>1</sup>,  
Alexandra Vadimovna Zalavskaya<sup>2</sup>,  
Yulia Olegovna Roshchina<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>Federal state budgetary educational institution of higher education "Donetsk Academy of Management and Public Administration", Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., ORCID 0009-0002-1149-8580, e-mail: s\_v\_ch\_13@mail.ru

<sup>2</sup>Federal state budgetary educational institution of higher education "Donetsk Academy of Management and Public Administration", Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., ORCID 0009-0002-7916-1263, e-mail: aleksandrzalavskaya@mail.ru

<sup>3</sup>Federal state budgetary educational institution of higher education "Donetsk Academy of Management and Public Administration", Russian Federation, Donetsk People's Republic, 283015, Donetsk, 163-a Chelyuskintsev str., e-mail: roschina.94@mail.ru

**Abstract.** Contemporary challenges necessitate a transformation of public administration from traditional bureaucracy towards adaptive models of public management. The aim of this study is to elucidate and refine the implementation mechanism of public management in the Russian Federation, where innovative digital solutions act as a key optimization factor. The visualization of this mechanism and the analysis of modern threats confirm the need for its adaptation, with digitalization serving as a catalyst to ensure transparency, efficiency, and inclusiveness of governance. The article identifies the positive experience of using digital platforms, such as the Gosuslugi and the Unified Identification and Authentication System (ESIA), which have reduced administrative costs by 20-40 % and increased service accessibility for 70 % of the population. Based on a critical analysis of existing approaches and data updates, an improved mechanism for the digitalization of public management is developed. Particular attention is paid to the role of artificial intelligence in automating managerial tasks and the associated risks. The results of the work provide practical value for the further reform of the public administration system in line with new strategic priorities, including achieving technological sovereignty and implementing the state program "Data Economy and Digital Transformation of the State".

**Keywords:** public management, implementation mechanism, digital technologies, digitalization, management decisions, artificial intelligence

**Financing information:** this research received no external funding.

**For citation:** Chernobaeva, S.V., Zalavskaya, A.V., Roshchina, Yu.O. (2025). Innovative digital solutions as a factor in optimizing public management processes. Public administration and law, 3(07), 216-235.

### *Введение*

Современные социально-экономические условия демонстрируют ограниченность либеральных и неолиберальных моделей государственного участия в экономике. Эффективное функционирование национальных экономик и решение внутренних проблем требуют повышения эффективности государственного менеджмента на всех уровнях власти.

Кроме того, в современных ус-

ловиях глобальной турбулентности и санкционного давления на первый план выходит задача обеспечения технологического суверенитета страны. Данная проблема перестала быть исключительно экономической или технической, трансформировавшись в ключевой вызов для системы государственного управления. Способность национальной экономики к независимому созданию, внедрению и масштабированию критиче-

ски важных технологий становится определяющим фактором национальной безопасности и конкурентоспособности. В этом контексте традиционные модели госуправления, основанные на ретроспективном анализе и длительных циклах планирования, демонстрируют свою ограниченность. Успешное достижение технологической независимости требует от государственного аппарата принципиально иных качеств: гибкости, способности к быстрому прототипированию регуляторных решений, работы в условиях высокой неопределённости и активного использования инструментов прогнозной аналитики. Цифровая трансформация государственного менеджмента является не самоцелью, а императивным условием для преодоления вызовов технологического суверенитета. Она создаёт необходимую инфраструктуру и управленческие компетенции для координации усилий науки, промышленности и государства в рамках реализации стратегических инициатив, направленных на импортозамещение и создание прорывных технологических заделов. Эффективный государственный менеджмент становится катализатором, связующим звеном между стратегическими целями национального развития и практическими результатами в реальном секторе экономики.

Современные тенденции государственного менеджмента как комплексной системы управления государственными институтами, которая ориентирована на оптимизацию функционирования органов власти и достижение целей государственных программ, раскрыли Примбетова С.Ч., Медетова У.А. [1], Сморгунов Л.В. [2], Тимохин, М.Ю. [3].

Авторское понимание «государственного менеджмента» представил Курадовец А.И. [4], где определил, что государственный

менеджмент является составной частью государственного управления, как особая его подсистема, направленная, прежде всего, на достижение определённого эффекта при заданных или ограниченных ресурсах в определённых сферах жизнедеятельности государства, функционирующего в рыночных условиях. Государственный менеджмент в России находится на этапе трансформации, ориентированной на повышение эффективности, борьбу с коррупцией и адаптацию к глобальным вызовам. Программно-целевой подход обеспечивает реализацию процессов цифровизации в сфере государственного менеджмента: Цифровая экономика [4], Стратегия социально-экономического развития до 2030 года [5], которые направлены на оптимизацию бюджетных расходов и достижение KPI в здравоохранении, образовании и инфраструктуре.

Стародубцева И.А. [6], Макаров И.Н., Пивоварова О.В., Рязанцева Е.А., Колесников В.В. [7] обосновали значение инновационных цифровых решений, которые в современном мире являются фундаментальным фактором модернизации государственного менеджмента, способствуя переходу к более открытой, ориентированной на граждан и результативной модели государственного управления. Российскими исследователями разработаны различные направления цифровизации в государственном менеджменте. Так, Басова С.Н. [8] представила цифровые решения тайм-менеджмента в органах государственной власти, Аббасов М.Ш. [9; 10], Бритикова Е.А., Гавецкий Д.Е., Масловская А.В. [11], Дьяконов М.В. [12], Кремнева Д.Д. [13], Сторожук Т.А., Косников М.С., Драгуленко О.О., Мирончук В.А. [14], Третьякова Т.О. [15], Сапунов А.В., Сапунова Т.А. [16] раскрыли процесс применения искусственного интеллекта в

системе разработки и принятия управленческих решений в контексте государственного управления. Значительный интерес российских исследователей к вопросам цифровизации государственного менеджмента обоснован тем, что внедрение цифровых технологий в государственное управление представляет собой глобальный тренд, направленный на модернизацию бюрократических процессов, повышение эффективности и ориентацию на граждан.

#### *Цель и задачи исследования*

Целью данного исследования является раскрытие механизма реализации государственного менеджмента Российской Федерации, выявление роли цифровизации как основного инновационного инструмента государственного менеджмента.

Задачи исследования:

1) теоретический анализ сущности государственного менеджмента, изучение процесса становления государственного менеджмента и прикладные аспекты в контексте цифровой трансформации и глобальных вызовов;

2) оценка опыта применения инновационных цифровых решений, а также выявление угроз применения искусственного интеллекта в процессе государственного управления;

3) усовершенствование механизма цифровизации государственного менеджмента Российской Федерации.

#### *Методы исследования*

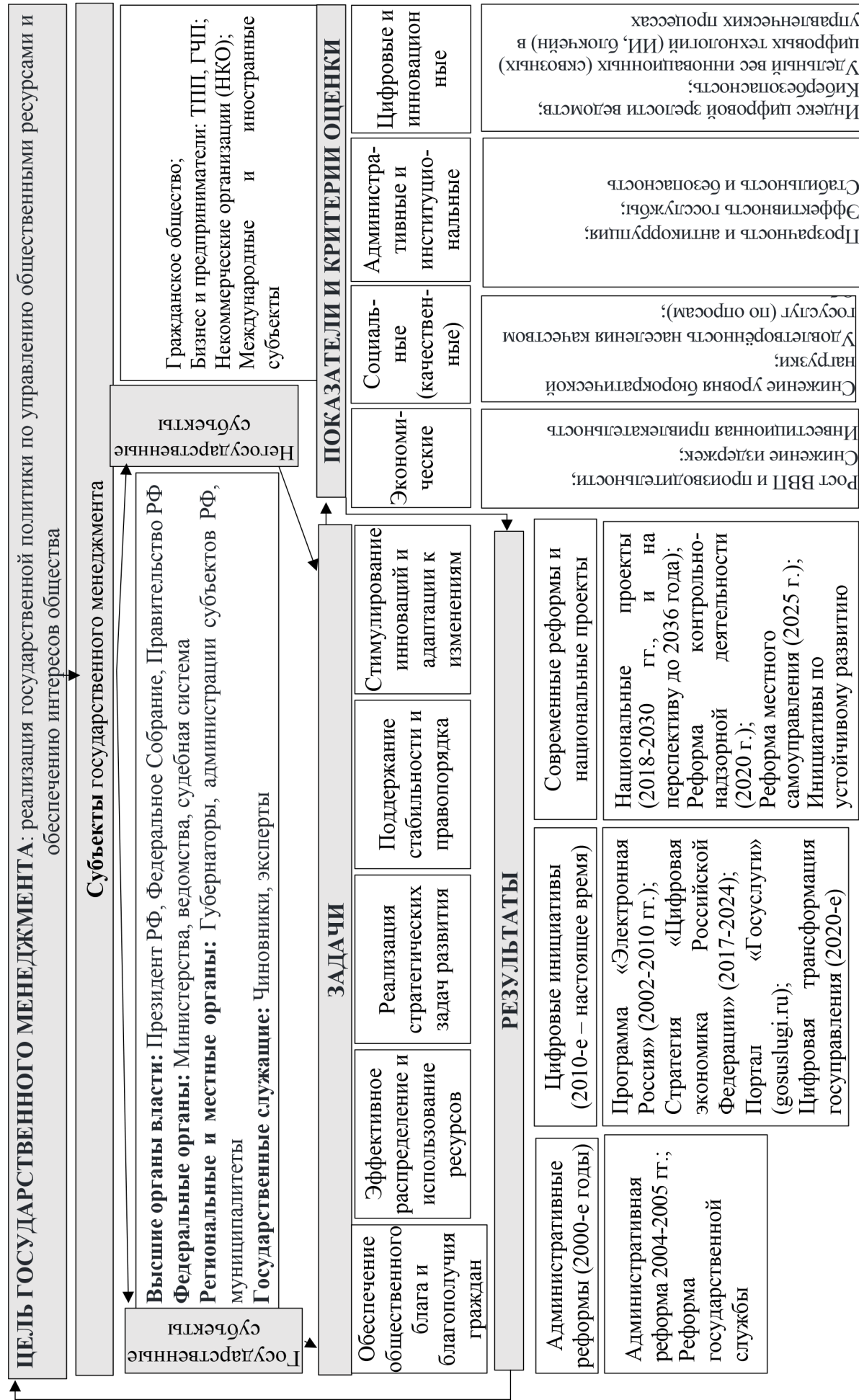
Для достижения поставленной цели в научной статье были использованы следующие методы: теоретический анализ – для формирования теоретической базы и определения теоретического фундамента темы исследования; сравнительный анализ – для сопоставления различных подходов российской исследователей к по-

ниманию сущности государственного менеджмента, выявлению основных направлений развития цифровизации в процессе государственного управления; обобщения – для формирования выводов и рекомендаций на основе проведенного исследования и разработки авторского видения развития цифровых решений как фактор оптимизации процессов государственного менеджмента.

#### *Результаты исследования и их обсуждение*

Государственный менеджмент представляет собой комплексную систему управленческих действий, направленных на оптимизацию функционирования государства как института, обеспечивающего общественное благо, стабильность и развитие общества. В научной литературе он рассматривается как процесс планирования, организации, координации и контроля над государственными ресурсами, институтами и процессами для достижения стратегических целей, включая повышение эффективности экономики, социальной защиты и инновационного роста. Сущность государственного менеджмента заключается в интеграции административных, экономических и социальных механизмов, где ключевыми элементами выступают субъекты управления (государственные органы, негосударственные организации), объекты (социальные, экономические, административные, экологические и инновационные сферы) и методы (нормативно-правовые, цифровые и аналитические инструменты).

Теоретически государственный менеджмент опирается на принципы рациональности и эффективности, заимствованные из менеджмента бизнеса, но адаптированные к сектору государственного управления, где акцент делается на общественных интересах, а



**Рисунок 1.** Механизм реализации государственного менеджмента Российской Федерации (составлено авторами)  
**Figure 1.** The mechanism of implementation of the state management of the Russian Federation (compiled by the authors)

не на прибыли. Критерии оценки включают экономические показатели (рост ВВП), социальные (уровень жизни), административные (прозрачность) и цифровые (уровень цифровизации), мониторинг которых осуществляется через системы вроде ЕГИСУФ и отчёты Росстата. Механизм реализации государственного менеджмента Российской Федерации схематично представлен на рисунке 1.

В условиях глобальной цифровизации государственное управление претерпевает трансформацию, направленную на повышение эффективности, прозрачности и адаптивности. Инновационные цифровые решения, включая информационные технологии, искусственный интеллект и блокчейн, выступают ключевым фактором оптимизации процессов государственного менеджмента. В Российской Федерации этот процесс начался в конце 1990-х – начале 2000-х годов. В связи с развитием информационных систем в сфере государственного управления в 1997 году была принята Федеральная целевая программа «Электронная Россия» [17], которая и заложила основы для создания единой информационной среды. Целевая программа включала рекомендации и регламент по оцифровке документов и внедрению баз данных и первых онлайн-сервисов. С 2008 года, после создания Министерства связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, цифровизация государственного управления ускорилась, в 2013 году был запущен портал «Госуслуги», который к 2015 году охватил сферу обеспечения граждан и предпринимателей основными услугами. Цифровые решения в контексте государственного менеджмента приобрели нормативно-правовую базу в 2017 году [18], что привело к интеграции искусственного интеллекта и блок-

чейна в реализацию государственного управленческого механизма.

Цифровизация менеджмента – это преобразование системы управления организацией на основе новых цифровых технологий целенаправленного воздействия на объект, обеспечивающих более быстрое изменение его параметров в заданном направлении и существенное улучшение результатов функционирования [19]. Специфика цифровизации государственного менеджмента заключается в значительных масштабах обработки информации, как в случае запросов бизнес-структур государства, так и населения.

Целью цифровизации государственного менеджмента является достижение объектом управления основных показателей функционирования, значительно превышающих предыдущие количественные и качественные показатели государственного управления.

Внедрение цифровых технологий государственного менеджмента стало необходимостью [20] и обязательным условием обеспечения высокого качества предоставления государственных услуг на всех территориях страны. Цифровизация произвела революцию в функциях и процессах государственного аппарата, результативности механизма реализации государственного менеджмента, изменила восприятие населением государственных услуг.

В России цифровизация управления проявляется также через формирование и развитие инфраструктуры электронного правительства, которое намечено завершить к 2030 г., позволяющей использовать информационно-коммуникационные технологии в управлении государством, осуществлять взаимодействие власти, бизнеса и общества, оказывая различные услуги и выполняя иные функции, связан-

**Таблица 1.** Рейтинг регионов по качеству предоставления электронных госуслуг в 2021 году [22]

**Table 1.** Rating of regions by the quality of provision of electronic public services in 2021 [22]

Место	Субъект Российской Федерации	Баллы, %
1	Москва	95,84
2	Московская область	84,19
3	Тульская область	83,67
83	Карачаево-Черкесская Республика	11,25
84	Республика Ингушетия	8,35
85	Чеченская Республика	5,77

ные с государственным регулированием социально-экономических процессов. Сейчас приложение «Госуслуги» используют уже свыше 70 млн человек [21]. Цифровые услуги, оказываемые государством, распространены по всей территории Российской Федерации, хотя качество их предоставления различное (таблица 1).

По состоянию на конец первого квартала 2025 года г. Москва продемонстрировала максимальный результат в рейтинге индекса цифровой экосистемы регионов, достигнув значения 96,76 баллов при максимально возможных 100. Помимо Москвы, в первую пятерку наиболее развитых в цифровом отношении субъектов вошли Республика Татарстан, Санкт-Петербург, Тульская область и Ханты-Мансийский автономный округ – Югра. Напротив, группа регионов с наименее сформированной цифровой инфраструктурой представлена Республикой Тыва (24,09 балла), Карачаево-Черкесской Республикой (28,23), Чукотским автономным округом (28,51), Республикой Алтай (28,97) и Республикой Ингушетия (30,44). Следует отметить, что новые территории Российской Федерации не подвергались оценке со стороны Агентства по проведению экспертиз и консалтингу (АПЭК), поскольку, по заключению экспертов, они находятся на начальной

стадии процессов интеграции и построения собственных цифровых экосистем [22].

В современном российском обществе традиционная материальная среда уступает место цифровой в качестве основного пространства для принятия государственных управленческих решений, которые всё чаще формируются исходя из актуальных данных, существующих только в цифровой форме. Стремительный рост объёма информации формирует фундамент в государственном планировании и прогнозировании, однако требует быстрой обработки данных. Инновационные цифровые решения в контексте адаптации государственного управления к современным вызовам являются ведущим фактором оптимизации процессов государственного менеджмента [23].

Цифровизация управления государственными проектами представляет собой ключевой элемент трансформации государственного менеджмента в Российской Федерации, направленный на повышение эффективности реализации крупных инициатив в сфере инфраструктуры, экономики и социальной политики. В рамках национальных проектов и государственных программ [24], стратегии «Информационное общество» [25] цифровизация интегрируется в процессы планирования, мониторинга

**Таблица 2.** Инновационные цифровые решения в государственном менеджменте (составлено авторами)

**Table 2.** Innovative digital solutions in public management (compiled by the authors)

Автор	Ключевые идеи о цифровизации и управленческих решениях	Фокус на конкретных цифровых технологиях	Преимущества цифровизации в управлении, выделенные автором
Козловский А.В., Митюшников Л.А. [26]	Цифровизация как процесс трансформации всех аспектов деятельности предприятия, требующий интеграции цифровых технологий в бизнес-процессы и корпоративную культуру	Комплексные ERP-системы, облачные технологии, аналитические платформы	Повышение оперативности и гибкости управления. Улучшение координации и коммуникации между подразделениями. Оптимизация использования ресурсов. Повышение конкурентоспособности предприятия
Баркалов С.А., Бурков В.Н., Перевалова О.С., Аверина Т.А. [27]	Акцент делается на использовании методов искусственного интеллекта и машинного обучения для анализа данных и генерации альтернативных решений	Системы поддержки принятия решений (СППР), экспертные системы, искусственный интеллект (ИИ), машинное обучение (МО)	Повышение обоснованности и точности принимаемых решений. Сокращение времени на принятие решений. Выявление скрытых закономерностей и трендов. Возможность моделирования различных сценариев
Майоров А.А. [28]	Цифровизация как ключевой фактор повышения эффективности государственного управления	Электронное правительство, системы электронного документооборота, порталы государственных услуг, системы анализа больших данных (Big Data)	Повышение оперативности и качества предоставления государственных услуг. Снижение административных издержек. Улучшение взаимодействия между государством и гражданами. Повышение прозрачности и подотчётности органов власти
Лавриненко И.Ю. [29]	Подчёркивается важность развития цифровой грамотности у управленческих кадров в сфере образования	Системы электронного обучения (LMS), онлайн-курсы, инструменты для совместной работы, аналитические платформы для оценки успеваемости	Повышение доступности и гибкости образования. Индивидуализация обучения. Повышение вовлечённости и мотивации учащихся. Развитие цифровых компетенций у управленческих кадров в сфере образования

**Продолжение табл. 2**  
**Continuation of table 2**

Автор	Ключевые идеи о цифровизации и управленческих решениях	Фокус на конкретных цифровых технологиях	Преимущества цифровизации в управлении, выделенные автором
Кайль Я.Я., Епинина В.С., Ламзин Р.М. [30]	Исследуется влияние цифровых технологий на развитие инноваций и предпринимательства. Подчёркивается роль цифровой инфраструктуры и платформ в создании новых бизнес-моделей и масштабировании инновационных проектов	Облачные сервисы, платформы для электронной коммерции, инструменты для цифрового маркетинга, аналитические инструменты	Снижение барьеров для выхода на рынок. Ускорение процесса разработки и внедрения инноваций. Повышение эффективности маркетинга и продаж. Расширение географии бизнеса
Козырев А.Н. [31]	Цифровизация описывается как процесс создания и применения цифровых двойников (Digital Twins) для моделирования и оптимизации сложных систем	Технологии цифровых двойников, IoT (Интернет вещей), системы управления активами (Asset Management Systems)	Повышение эффективности управления сложными системами. Сокращение времени простоя оборудования. Оптимизация использования ресурсов. Снижение рисков аварий и катастроф

и контроля проектов, обеспечивая переход от традиционных бюрократических моделей к инновационным цифровым решениям [10]. Целесообразно представить систематизацию трудов ведущих российских исследователей в сфере цифровых решений как фактора оптимизации государственного менеджмента (таблица 2).

Исследование этих работ, посвящённых цифровым процессам и их воздействию на управленческие решения, показывает применение разнообразного цифрового инструментария, благодаря внедрению которого оптимизируется государственный менеджмент. Организации, применяя современные информационные и коммуникационные технологии, изменили восприятие информации в сторону ресурса своего роста, повысили значимость интеллектуаль-

ного потенциала сотрудников, что сказалось на продуктах, связанных с ними, способствует положительным изменениям и создаёт конкурентные преимущества.

Цифровизация государственного управления – сложный этап развития Российского управленческого аппарата, который построен на внедрении нового инструментария, ситуационно адаптирующегося к вызовам государственного менеджмента. Одним из центральных инструментов является платформа электронного правительства, включающая системы электронного документооборота, которые позволяют автоматизировать этапы согласования и отчётности. Примером реализации платформенного подхода являются проекты национального масштаба, такие как строительство инфраструктуры

в рамках национального проекта развития<sup>1</sup>, используются интегрированные информационные системы, такие как Единая государственная информационная система управления общественными финансами (ЕГИСУФ). Эти системы обеспечивают мониторинг в режиме реального времени бюджетных расходов и прогресса, что сокращает сроки реализации проектов на 20-30 %, по данным Министерства экономического развития РФ за 2022 год.

Применение искусственного интеллекта и аналитики данных играет ключевую роль в прогнозировании рисков и оптимизации ресурсов. В проектах импортозамещения, ускоренных в условиях санкций, модели искусственного интеллекта (ИИ) анализируют большие данные для предсказания дефицитов и корректировки планов. Блокчейн-технологии, внедряемые в рамках пилотных проектов (например, в сфере госзакупок на платформе ЕИС), обеспечивают неизменяемость записей и прозрачность контрактов, минимизируя корруп-

ционные риски. По оценкам Счётной палаты РФ, цифровизация в управлении проектами позволяет экономить до 15 % бюджетных средств за счёт снижения неэффективных трат [32].

Ориентация на цифровые решения способствует клиентоцентричности: граждане получают доступ к информации о проектах через мобильные приложения, что повышает доверие и участие в общественном контроле. В период пандемии COVID-19 цифровизация ускорила переход к удалённому управлению проектами, обеспечивая непрерывность, как в случае с проектами «Жильё и городская среда». Однако вызовы включают необходимость в кибербезопасности и подготовке кадров, что требует инвестиций в образование и инфраструктуру. Угрозы, которые сегодня являются наиболее обсуждаемыми, представлены в таблице 3 [33].

Несмотря на отмеченные негативные последствия от внедрения ИИ, в перспективе цифровизация государственного менеджмента

**Таблица 3.** Угрозы применения искусственного интеллекта (составлено авторами)

**Table 3.** Threats to the use of artificial intelligence (compiled by the authors)

Угроза	Описание
Угроза безопасности данных	Увеличение рисков утечек данных и кибератак, связанных с использованием ИИ для анализа и хранения информации
Утрата рабочих мест	Автоматизация процессов может привести к значительной утрате рабочих мест в различных отраслях
Угроза конфиденциальности	ИИ может использоваться для слежки и нарушения личной жизни граждан, что вызывает опасения по поводу конфиденциальности
Зависимость от технологий	Увеличение зависимости от ИИ может привести к снижению критического мышления и навыков у людей
Непредсказуемость решений	Алгоритмы ИИ могут принимать решения, которые трудно предсказать и объяснить, что вызывает сомнения в их надёжности

<sup>1</sup>Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Официальный сайт Президента Российской Федерации. URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/41879>.

в России эволюционирует к интеграции с глобальными трендами, такими как «умные города» и цифровые двойники, способствуя устойчивому развитию и повышению конкурентоспособности экономики государства в целом. Рынок ИИ демонстрирует существенное расширение: объём мирового рынка в 2021 году составлял 95,6 млрд долларов США, а по прогнозам экспертов в 2030 году он может достичь 1847,58 млрд долларов США [10].

Государственный менеджмент в значительной степени задействует цифровые инновационные решения в процессе оптимизации кадровой работы. Менеджеры среднего звена выполняют административные, организационные, распорядительные, представительские, психологические, воспитательные, мотивационные, координационные, коммуникативные, контролирующие и другие функции, использование возможностей ИИ позволит заметно облегчить работу менеджера, оптимизировать рабочий график, высвободив

время для выполнения более важных стратегических задач [11]. Например, обычный менеджер должен постоянно корректировать графики смен сотрудников в связи с болезнями, отпусками или внезапными отъездами сотрудников, проводить адаптацию новых работников, анализировать информацию из различных баз данных, составлять разнообразные анкеты, опросы, тесты и т. д. Использование ИИ для решения таких типов задач позволит сфокусироваться на стратегическом планировании и инновациях [14].

При управлении командами искусственный интеллект поможет усовершенствовать коммуникации и распределить задачи [16]. При анализе эффективности ИИ может обнаруживать корреляции данных и предоставлять рекомендации по стратегиям улучшения. ИИ может использоваться для производства тренингов и обучения персонала, что позволит разрабатывать программы обучения, персонализировать обучение и проводить постоянный мониторинг успешности.

**Таблица 4.** Возможности автоматизации задач менеджеров среднего звена благодаря использованию искусственного интеллекта (составлено авторами)

**Table 4.** The possibilities of automating the tasks of middle managers through the use of artificial intelligence (compiled by the authors)

Категории задач	Способы использования ИИ для автоматизации процессов
Анализ и отчётность	Анализ большого объёма данных, формирование аналитических отчётов и помощь в принятии оптимальных управленческих решений; прогноз производительности и производительности по проекту или структурному подразделению
Планирование проектов	Анализ информации, прогноз потенциальных рисков и разработка предложений по их уменьшению; отслеживание состояния выполнения задач и предоставление отчётов
Управление командой	Оптимизация распределения задач в команде, основываясь на умениях и навыках каждого из её членов; анализ коммуникаций между членами команды, выявление эмоциональных факторов и предоставление рекомендаций для устранения проблемных аспектов; мониторинг результатов выполнения задач
Развитие персонала	Адаптация учебных программ под каждого сотрудника; контроль успеваемости и предоставление рекомендаций для поиска направлений развития персонала
Оптимизация рабочих мест	Оптимизация процесса решения текущих задач позволит освободить время для решения стратегических задач; анализ текущих операции и разработка предложений по их оптимизации

Исходя из того, что работа менеджера среднего звена претерпевает значительные изменения в результате внедрения искусственного интеллекта на основе информации, которая была приведена ранее, прогнозируем наиболее вероятные категории задач, которые будут выполняться автоматически (таблица 4) [11].

Исходя из данных в таблице 4, применение искусственного интеллекта менеджером среднего звена может оптимизировать выполняемые им задачи, позволит сосредоточиться на принятии стратегических и тактических решений. Такие системы должны эффективно интегрировать информацию из различных источников и предоставлять не просто готовые решения, а адаптированные рекомендации для текущих государственных условий и специфике поставленных задач [34].

Проведённое исследование подчёркивает важность цифровизации в современном государственном менеджменте и его потенциал совершенствования традиционных систем государственного управления. Особое внимание уделяется тем областям государственного менеджмента, которые цифровизация может в первую очередь оптимизировать и улучшить, а именно: анализ больших данных, управление проектами и персоналом, обеспечение социальными услугами граждан и бизнес-субъектов и прочее.

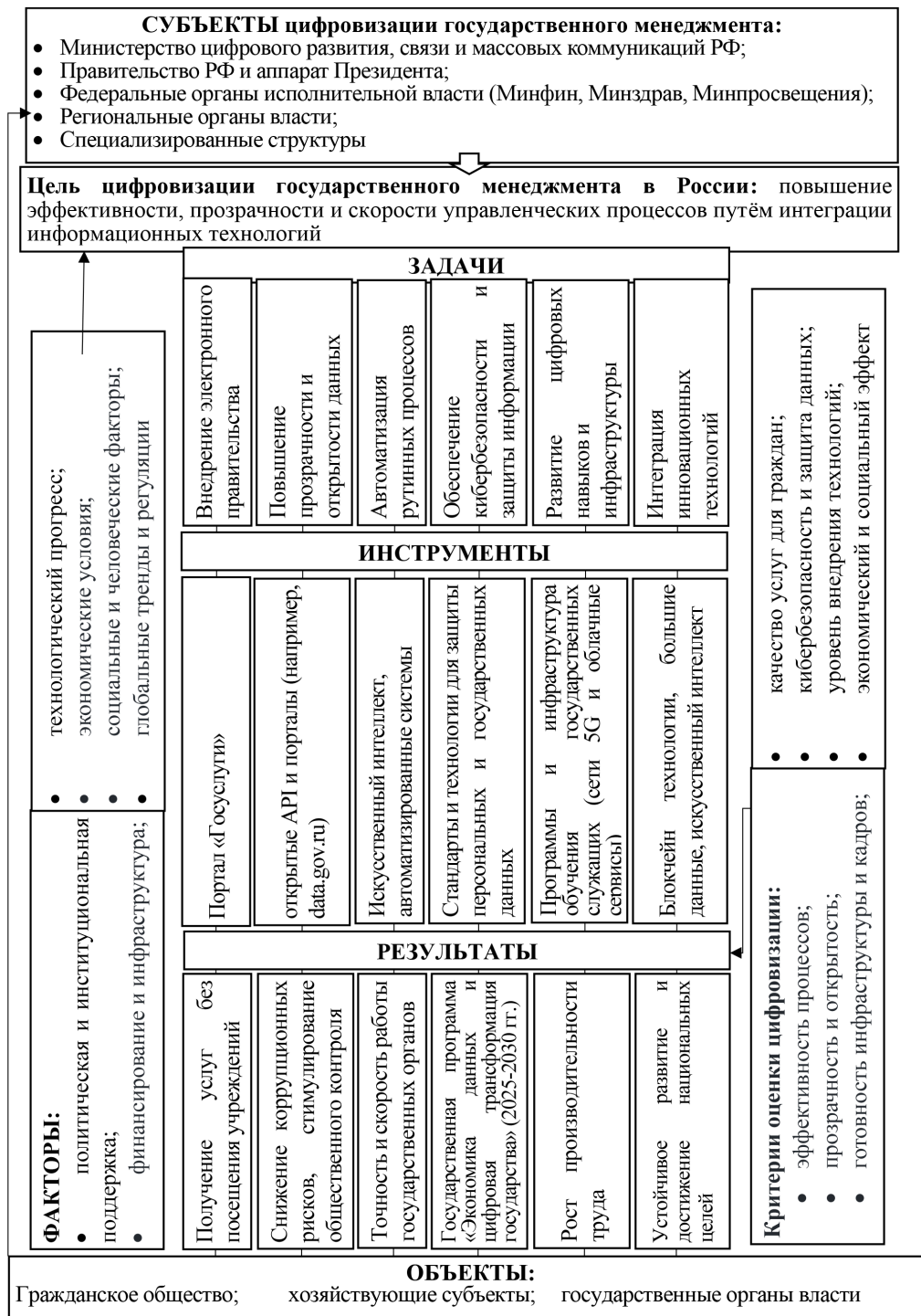
Определено, что механизм цифровизации государственного менеджмента в Российской Федерации представляет собой комплексный, системно организованный процесс трансформации традиционных бюрократических практик в цифровую среду, направленный на оптимизацию государственного управления посредством интеграции информационно-коммуникационных техно-

логий. Этот механизм регулируется нормативно-правовой базой и реализуется через взаимодействие различных субъектов, таких как федеральные и региональные органы исполнительной власти, ведомства, граждане и бизнес-субъекты, а также технологические партнёры и разработчики программного обеспечения. Субъекты включают в себя Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ, выступающее в роли координатора, а также министерства и ведомства, ответственные за конкретные сферы (например, Минздрав, ФНС, ПФР), которые обеспечивают внедрение цифровых решений; граждане и предприниматели выступают как конечные пользователи, предоставляющие обратную связь и данные для улучшения систем.

Объекты цифровизации охватывают широкий спектр элементов государственного менеджмента, включая информационные ресурсы (большие данные, реестры и базы данных), административные процессы (управление проектами, кадровое администрирование, бюджетное планирование) и публичные услуги (социальные выплаты, регистрация прав собственности, медицинское обслуживание). Эти объекты трансформируются путём их перевода в цифровой формат, что позволяет автоматизировать сбор, обработку и анализ информации, минимизируя человеческий фактор и повышая скорость взаимодействия. Инструменты механизма включают платформы и системы, такие как Единый портал государственных и муниципальных услуг (Госуслуги), обеспечивающий доступ к электронным сервисам через веб-интерфейс и мобильные приложения, Единую систему идентификации и аутентификации (ЕСИА), которая унифицирует авторизацию пользователей, и систему

межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), обеспечивая обмен данными между ведомствами. Дополнительно применяются аналитические инструменты на базе искусственного интеллекта и больших данных, такие как Национальная система управления данными (НСУД), для прогнозирования

и моделирования сценариев, а также специализированные приложения, например, «МЭШ» для образования или «Электронный бюджет» для финансового управления. Эти инструменты интегрируются с законодательными нормами, обеспечивая соответствие принципам кибербезопасности и защиты пер-



**Рисунок 2.** Механизм цифровизации государственного менеджмента Российской Федерации (составлено авторами)  
**Figure 2.** The mechanism of digitalization of the state management of the Russian Federation (compiled by the authors)

сональных данных.

Усовершенствованный механизм цифровизации государственного менеджмента Российской Федерации (рисунок 2) представлен совокупностью элементов (субъекты, формулирующие цель самого механизма, определяют его задачи и подбирают соответствующие инструменты).

Инструменты реализации процесса цифровизации государственного менеджмента на прямую воздействуют на объекты управления (граждане, хозяйствующие субъекты, государственные органы власти) посредством достигнутых результатов механизма. Сложность реализации механизма цифровизации государственного менеджмента состоит в том, что органы государственной власти являются инициаторами (субъектами) процессов цифровизации и потребителями (объектами), что подчёркивает многонаправленность обозначенного процесса. Результативность механизма должна определяться наличием постоянной обратной связи со всеми объектами управления, что обеспечит равномерную реализацию инновационных цифровых решений. Именно обратная связь с объектами управления позволит своевременно корректировать цель цифровизации государственного менеджмента в России.

Эффективность механизма цифровизации государственного менеджмента в РФ оценивается через количественные и качественные показатели, включая уровень цифровой зрелости государства (по индексу DESI, где РФ занимает 41-е место среди 45 стран ЕС в 2023 году), охват населения электронными услугами (более 100 млн пользователей Госуслуг к 2023 году, что составляет около 70 % населения) и экономические показатели, такие как снижение административных

издержек на 20-40 % за счёт автоматизации процессов и предотвращение потерь бюджета от коррупции [35]. Качественные аспекты эффективности проявляются в повышении прозрачности управления, ускорении принятия решений (например, время на получение услуг сократилось с дней до минут) и улучшении качества жизни граждан, однако вызовы, такие как цифровой разрыв между регионами, дефицит квалифицированных кадров и риски киберугроз, снижают общую отдачу. В целом механизм демонстрирует положительную динамику, способствуя переходу к более адаптивному и ориентированному на граждан государственному менеджменту, хотя требует дальнейшей оптимизации для достижения полной эффективности.

Проведённый анализ позволяет перейти от констатации существующих тенденций к формулированию конкретных предложений по модернизации рассматриваемого механизма. Их суть заключается в переходе от описательной модели к действующему инструменту стратегического развития. Для повышения эффективности механизма цифровизации автор предлагает следующие направления работы.

Первостепенное значение имеет институализация оценки цифровой зрелости ведомств. Речь идёт о внедрении обязательного, единого для всех органов власти стандарта, который бы измерял не только техническую оснащённость, но и реальный управленческий эффект. Ключевыми индикаторами должны стать не количество внедрённых сервисов, а уровень автоматизации принятия решений, доля процессов, использующих технологии искусственного интеллекта для прогнозирования, и индекс удовлетворённости граждан, полученный на основе анализа больших данных в реальном вре-

мени. Это позволит перейти от формального выполнения планов к достижению измеримых результатов.

Вторым стратегическим направлением является создание сквозных отраслевых платформ, ориентированных на конечный результат. В отличие от существующих систем, которые часто дублируют функции, новые платформы должны быть построены вокруг жизненных ситуаций гражданина или бизнеса. Например, услуга «Рождение ребенка» или «Открытие бизнеса» должна предоставляться через единый интерфейс, который автоматически координирует работу МФЦ, Пенсионного фонда, ФНС и органов соцзащиты. Это потребует реинжиниринга административных регламентов и наделения платформы функциями интеллектуальной маршрутизации данных.

Наконец, третье направление касается кадрового обеспечения. Цифровая трансформация невозможна без формирования новой генерации управленцев. Необходимо внедрить систему непрерывного обучения государственных служащих, сфокусированную на работе с данными, основами кибербезопасности и управлении IT-проектами. Особый акцент следует сделать на этических аспектах применения алгоритмов, чтобы минимизировать риски, описанные в исследовании. Создание кадрового резерва, обладающего цифровыми компетенциями, станет ключевым фактором устойчивости всей системы государственного менеджмента в условиях технологического суверенитета.

Представленные инициативы носят практико-ориентированный характер и могут служить основой для корректировки текущей государственной программы «Экономика данных и цифровая трансформация государства». Их реализация будет способствовать превраще-

нию цифровизации из инструмента автоматизации рутинных операций в центральный элемент стратегического управления национальным развитием.

### *Выводы*

Проведённое исследование позволяет сформулировать ряд принципиальных заключений. Установлено, что современный государственный менеджмент представляет собой сложную систему управления общественными ресурсами, эволюционирующую от бюрократической парадигмы в сторону гибких, ориентированных на результат моделей. Визуализация механизма его реализации в Российской Федерации наглядно продемонстрировала системообразующую роль цифровых решений, выступающих ключевым ответом на вызовы современности.

Анализ текущей ситуации подтвердил, что цифровизация выполняет функцию катализатора позитивных изменений, обеспечивая рост прозрачности, ускорение процедур и вовлечение граждан в процессы управления. Эмпирическим подтверждением этому служит успешное функционирование платформ «Госуслуги» и ЕСИА, позволивших существенно сократить административные издержки и повысить доступность сервисов для большинства населения. Параллельно исследование выявило потенциальные риски, связанные с применением искусственного интеллекта, что актуализирует необходимость формирования сбалансированного подхода, сочетающего технологический прогресс с надёжными системами защиты данных.

Центральным результатом работы стала разработка усовершенствованного механизма цифровизации государственного менеджмента. Его принципиальное отличие заключается в адаптации к новым стратегическим ори-

ентирам национального развития. Предложенная модель синхронизирована с актуальными государственными программами, в первую очередь с программой «Экономика данных и цифровая трансформация государства», и нацелена на решение фундаментальной задачи – достижение технологической независимости страны.

Представленные в исследовании направления совершенствования, включая внедрение стандар-

тов цифровой зрелости, создание сквозных платформ и модернизацию кадровой политики, носят практический характер. Их реализация позволит трансформировать цифровизацию из инструмента оптимизации отдельных процессов в системный драйвер стратегического развития, обеспечивающий устойчивость и конкурентоспособность российской государственности в долгосрочной перспективе.

## **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Примбетова С.Ч. Текущее состояние государственного менеджмента и его применение в государственной власти // Актуальные исследования. 2025. № 9-2(244). С. 44-49.
2. Сморгун Л.В. Современные тенденции в государственном управлении: от нового государственного менеджмента к управлению публичной политикой // Политическая наука. 2022. № 3. С. 100-121.
3. Тимохин М.Ю. Искусственный интеллект и теория принятия решений: современные тенденции // Инженерный вестник Дона. 2023. № 10(106). С. 1-11.
4. Курадовец А.И. Государственный менеджмент в системе эффективного государственного управления: некоторые теоретико-методологические аспекты // Направления повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти и местного самоуправления: Сборник тезисов VI международной научно-практической конференции, Алчевск, 26 января 2024 года. Алчевск: Донбасский государственный технический университет, 2024. С. 74-76.
5. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации»: утв. распоряжением Правительства РФ от 28 июля 2017 г. № 1632-р. URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>.
6. Стратегия социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2030 года: утв. Указом Президента РФ от 13 июня 2023 г. № 442. URL: <https://www.kremlin.ru/acts/bank/50488>.
7. Стародубцева И.А. Применение инновационных технологий менеджмента в системе государственного и муниципального управления // Актуальные проблемы и тенденции развития современной экономики и информатики: Материалы Международной научно-практической конференции, Бирск, 22-24 ноября 2023 года. Бирск: Уфимский университет науки и технологий, 2023. С. 317-320.
8. Информационно-интеллектуально-инфраструктурное обеспечение промышленной политики как отображения государственного менеджмента: реалии цифровой экономики / И.Н. Макаров, О.В. Пивоварова, Е.А. Рязанцева, В.В. Колесников // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 1. С. 47-60.
9. Басова С.Н., Сидорова Н.П., Торопова Т.А. Цифровые решения тайм-менеджмента в органах государственной власти // Вопросы управления. 2021. № 3(70). С. 162-177.
10. Аббасов М.Ш. О возможности повышения эффективности управленческих решений // Russian Economic Bulletin. 2021. Т. 4, № 3. С. 277-280.
11. Бритикова Е.А., Гавецкий Д.Е., Масловская А.В. Возможности использования современных цифровых технологий в процессе разработки управленческих решений // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 115-6. С. 116-119.

- 12.** Дьяконов М.В. Проблемы и перспективы использования цифровых технологий в процессе разработки управленческих решений // Современные научные изыскания в сфере государственного и муниципального управления: Материалы научно-практической конференции (с международным участием), посвящённой Дню Российской науки. В 2-х частях, Луганск, 08 февраля 2023 года. Том Часть I. Луганск: Издательство «Ноулидж», 2023. С. 175-183.
- 13.** Кремнева Д.Д., Королёва Е.Н. Проблемы и перспективы использования цифровых технологий в процессе разработки управленческих решений // Цифровая трансформация государственного и муниципального управления: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 01 июля 2021 года / ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова». Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2021. С. 49-54.
- 14.** Сторожук Т.А., Косников М.С., Драгуленко О.О., Мирончук В.А. Проблемы и перспективы использования цифровых технологий в процессе разработки управленческих решений // Управленческий учёт. 2022. № 12-3. С. 735-740.
- 15.** Третьякова Т.О. Социальные проблемы внедрения систем ИИ в процессы принятия управленческих решений // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. № 8. С. 61-66.
- 16.** Сапунов А.В., Сапунова Т.А. Использование цифровых технологий в принятии управленческих решений // Вестник Академии знаний. 2023. № 1(54). С. 235-238.
- 17.** Постановление Правительства РФ от 28.01.2002 № 65 «О Федеральной целевой программе «Электронная Россия (2002-2010 годы)». URL: <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102048485>.
- 18.** Распоряжения Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации». URL: <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102395464>.
- 19.** Уколов В.Ф., Трофименко О.В. Цифровизация менеджмента и государственного управления как новое условие развития организаций // Горизонты экономики. 2023. № 4(77). С. 204-211.
- 20.** Сапунов А.В. Переход к цифровой системе управления в организациях // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 1(45). С. 434-436.
- 21.** Приложение «Госуслуги» используют уже более 70 млн человек. URL: <https://www.ixbt.com/news/2022/06/14/prilozhenie-gosuslugi-ispolzujut-uzhe-bolee-70-mln-chelovek.html>.
- 22.** Представлен неофициальный рейтинг регионов по качеству цифровых услуг. URL: <https://d-russia.ru/323961.html>.
- 23.** Дьяконов М.В. Проблемы и перспективы использования цифровых технологий в процессе разработки управленческих решений // Современные научные изыскания в сфере государственного и муниципального управления: Материалы научно-практической конференции (с международным участием), посвящённой Дню Российской науки. В 2-х частях, Луганск, 08 февраля 2023 года. Том Часть I. Луганск: Издательство «Ноулидж», 2023. С. 175-183.
- 24.** Распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 № 1632-р «Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации». URL: <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102395464>.
- 25.** Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216363/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/).
- 26.** Козловский А.В., Митюшников А.И. Принятие управленческих решений и риск-менеджмент в условиях цифровой экономики // Вестник университета. 2020. № 3. С. 45-51.
- 27.** Баркалов С.А., Бурков В.Н., Перевалова О.С., Аверина Т.А. Механизмы принятия решений в цифровой экономике // Тенденции развития Интернет и цифровой экономики: Труды III Всероссийской с международным участием научно-практической конференции, Симферополь-Алушта, 04-06 июня 2020 года. Симферополь-Алушта: ИП Зуева Т.В., 2020. С. 12-16.
- 28.** Майоров А.А. Адаптация к цифровизации в условиях инновационного развития государства // Креативная экономика. 2020. Т. 14, № 9. С. 1929-1950.

29. Лавриненко И.Ю. Перспективы использования LMS в рамках современного высшего образования // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2023. № 1. С. 17-35.
30. Кайль Я.Я., Епина В.С., Ламзин Р.М. Состояние и тенденции развития цифровых технологий в предпринимательстве // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. 2020. № 3. С. 121-126.
31. Козырев А.Н. Цифровая экономика и экономика данных // Цифровая экономика. 2024. № 2(28). С. 5-14.
32. Петров М.В. Цифровая трансформация Счётной палаты // Цифровизация, Внешний контроль, Финконтроль. 2022. № 4. URL: <https://rufincontrol.ru/online/article/452567/>.
33. Зуб А.Т., Петрова К. С. Искусственный интеллект в корпоративном управлении: возможности и границы применения // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 94. С. 173-187.
34. Молохович М.В. Цифровизация управленческой деятельности: приоритеты и перспективы // Тенденции экономического развития в XXI веке: Материалы V Международной научно-практической конференции. В 2-х частях, Минск, 01 марта 2023 года. Минск: Белорусский государственный университет, 2023. С. 308-311.
35. Рейтинг стран мира по Индексу развития электронного правительства. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/e-government-development-index>.

### *Информация об авторах*

Чернобаева Светлана Владимировна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
 Залавская Александра Вадимовна – ассистент, аспирант кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности  
 Рощина Юлия Олеговна – кандидат экономических наук, декан факультета государственной службы и управления

## **REFERENCES**

1. Pribetova, S.Ch. (2025). Current state of public management and its application in public administration. *Current Research*, 9-2(244), 44-49. (In Russ.)
2. Smorgunov, L.V. (2022). Modern trends in public administration: from new public management to public policy management. *Political Science*, 3, 100-121. (In Russ.)
3. Timokhin, M.Yu. (2023). Artificial intelligence and decision-making theory: modern trends. *Engineering Bulletin of the Don*, 10(106), 1-11. (In Russ.)
4. Kuradovets, A.I. (2024). Public management in the system of effective public administration: some theoretical and methodological aspects. *Directions for Improving the Efficiency of Management Activities of Public Authorities and Local Self-Government: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference, Alchevsk, January 26, 2024*, Pp. 74-76. Donbass State Technical University. (In Russ.)
5. Program «Digital Economy of the Russian Federation»: approved by Decree of the Government of the Russian Federation of July 28, 2017 No. 1632-r. Retrieved from <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>. (In Russ.)
6. Strategy for Socio-Economic Development of the Russian Federation for the Period up to 2030: approved by Decree of the President of the Russian Federation of June 13, 2023 No. 442. Retrieved from <https://www.kremlin.ru/acts/bank/50488>. (In Russ.)
7. Starodubtseva, I.A. (2023). Application of innovative management technologies in the system of public and municipal administration. «Current Problems and Trends in the Development of Modern Economics and Informatics: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Birsik, November 22-24, 2023», Pp. 317-320. Ufa University of Science and Technology. (In Russ.)
8. Makarov, I.N., Pivovarova, O.V., Ryazantseva, E.A., & Kolesnikov, V.V. (2023). Information-intellectual-infrastructural support of industrial policy as a reflection of public management: realities of the digital economy. *Economics, Entrepreneurship and Law*, 13(1), 47-60. (In Russ.)

9. Basova, S.N., Sidorova, N.P., & Toropova, T.A. (2021). Digital time management solutions in public authorities. *Management Issues*, 3(70), 162-177. (In Russ.)
10. Abbasov, M.Sh. (2021). On the possibility of improving the efficiency of management decisions. *Russian Economic Bulletin*, 4(3), 277-280. (In Russ.)
11. Britikova, E.A., Gavetsky, D.E., & Maslovskaya, A.V. (2024). Possibilities of using modern digital technologies in the process of developing management decisions. *Trends in the Development of Science and Education*, 115-6, 116-119. (In Russ.)
12. Diakonov, M.V. (2023). Problems and prospects of using digital technologies in the process of developing management decisions. *Modern Scientific Research in the Field of Public and Municipal Administration: Proceedings of the Scientific and Practical Conference (with international participation) Dedicated to the Day of Russian Science*. In 2 parts, Lugansk, February 8, 2023. Volume Part I, Pp. 175-183. Knowledge Publishing House. (In Russ.)
13. Kremneva, D.D., & Koroleva, E.N. (2021). Problems and prospects of using digital technologies in the process of developing management decisions. *Digital Transformation of Public and Municipal Administration: Collection of Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Cheboksary, July 1, 2021*, Pp. 49-54. Chuvash State University named after I.N. Ulyanov. (In Russ.)
14. Storozhuk, T.A., Kosnikov, M.S., Dragulenko, O.O., & Mironchuk, V.A. (2022). Problems and prospects of using digital technologies in the process of developing management decisions. *Management Accounting*, 12-3, 735-740. (In Russ.)
15. Tretiakova, T.O. (2024). Social problems of implementing AI systems in management decision-making processes. *Humanitarian, Socio-Economic and Social Sciences*, 8, 61-66. (In Russ.)
16. Sapunov, A.V., & Sapunova, T.A. (2023). The use of digital technologies in management decision-making. *Bulletin of the Academy of Knowledge*, 1(54), 235-238. (In Russ.)
17. Decree of the Government of the Russian Federation of January 28, 2002 No. 65 «On the Federal Target Program 'Electronic Russia (2002-2010)». Retrieved from <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102048485> (In Russ.)
18. Decree of the Government of the Russian Federation of July 28, 2017 No. 1632-r «On Approval of the Program 'Digital Economy of the Russian Federation». Retrieved from <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102395464>. (In Russ.)
19. Ukolov, V.F., & Trofimenko, O.V. (2023). Digitalization of management and public administration as a new condition for the development of organizations. *Horizons of the Economy*, 4(77), 204-211. (In Russ.)
20. Sapunov, A.V. (2023). Transition to a digital management system in organizations. *Natural and Humanitarian Research*, 1(45), 434-436. (In Russ.)
21. The «Gosuslugi» application is already used by more than 70 million people. Retrieved from <https://www.ixbt.com/news/2022/06/14/prilozhenie-gosuslugi-ispolzujut-uzhe-bolee-70-mln-chelovek.html>. (In Russ.)
22. An unofficial rating of regions by the quality of digital services has been presented. Retrieved from <https://d-russia.ru/323961.html>. (In Russ.)
23. Diakonov, M.V. (2023). Problems and prospects of using digital technologies in the process of developing management decisions. *Modern Scientific Research in the Field of Public and Municipal Administration: Proceedings of the Scientific and Practical Conference (with international participation) Dedicated to the Day of Russian Science*. In 2 parts, Lugansk, February 8, 2023. Volume Part I, Pp. 175-183. Knowledge Publishing House. (In Russ.)
24. Decree of the Government of the Russian Federation of July 28, 2017 No. 1632-r «On Approval of the Program 'Digital Economy of the Russian Federation». Retrieved from <https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102395464>. (In Russ.)
25. Decree of the President of the Russian Federation of May 9, 2017 No. 203 «Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation for 2017-2030». Retrieved from [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216363/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/). (In Russ.)
26. Kozlovsky, A.V., & Mityushnikova, A.I. (2020). Management decision-making and risk management in the digital economy. *University Bulletin*, 3, 45-51. (In Russ.)

- 27.** Barkalov, S.A., Burkov, V.N., Perevalova, O.S., & Averina, T.A. (2020). Decision-making mechanisms in the digital economy. Trends in the Development of the Internet and Digital Economy: Proceedings of the III All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation, Simferopol-Alushta, June 4-6, 2020, Pp. 12-16. IP Zueva T.V. (In Russ.)
- 28.** Mayorov, A.A. (2020). Adaptation to digitalization in the context of innovative development of the state. Creative Economy, 14(9), 1929-1950. (In Russ.)
- 29.** Lavrinenko, I.Yu. (2023). Prospects for the use of LMS in modern higher education. Scientific and Methodological Electronic Journal «Concept», 1, 17-35. (In Russ.)
- 30.** Kail, Ya.Ya., Epinina, V.S., & Lamzin, R.M. (2020). State and trends in the development of digital technologies in entrepreneurship. Public and Municipal Administration. Scientific Notes, 3, 121-126. (In Russ.)
- 31.** Kozyrev, A.N. (2024). Digital economy and data economy. Digital Economy, 2(28), 5-14. (In Russ.)
- 32.** Petrov, M.V. (2022). Digital transformation of the Accounts Chamber. Digitalization, External Control, Financial Control, 4. Retrieved from <https://rufincontrol.ru/online/article/452567/>. (In Russ.)
- 33.** Zub, A.T., & Petrova, K.S. (2022). Artificial intelligence in corporate governance: opportunities and limits of application. Public Administration. Electronic Bulletin, 94, 173-187. (In Russ.)
- 34.** Molokhovich, M.V. (2023). Digitalization of management activities: priorities and prospects. Trends in Economic Development in the XXI Century: Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference. In 2 parts, Minsk, March 1, 2023, Pp. 308-311. Belarusian State University. (In Russ.)
- 35.** World ranking of countries by the E-Government Development Index. Retrieved from <https://gtmarket.ru/ratings/e-government-development-index>. (In Russ.)

#### *Information about the authors*

Svetlana V. Chernobaeva – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Foreign Economic Activity Management

Alexandra V. Zalavskaya – Assistant, Postgraduate Student of the Department of Foreign Economic Activity Management

Yulia O. Roshchina – Candidate of Economic Sciences, Dean of the Faculty of Public Administration and Management

*Вклад авторов:* все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*Contribution of the authors:* the authors contributed equally to this article.

*The authors declare no conflicts of interests.*

Поступила в редакцию (Reserved) 19.05.2025

Поступила после рецензирования 12.09.2025

Принята к публикации (Accepted) 25.09.2025