УДК 338.24
JEL: L86, H11

ВАК 5.2.7. Государственное и муниципальное управление

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА И ЦИФРОВИЗАЦИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Анна Дмитриевна Резвая[1]
Ольга Леонидовна Ким[2]
Марина Анатольевна Татарникова[3]

[1]Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования Ленинградской области «Ленинградский государственный университет им. А.С. Пушкина», Российская Федерация, 196605, г. Санкт-Петербург, Пушкин, Петербургское шоссе, д.10, e-mail: anitfrolic@gmail.com

[2]Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования Ленинградской области «Ленинградский государственный университет им. А.С. Пушкина», Российская Федерация, 196605, г. Санкт-Петербург, Пушкин, Петербургское шоссе, д.10, e-mail: ol_kim@hotmail.com

[3]Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования Ленинградской области «Ленинградский государственный университет им. А.С. Пушкина», Российская Федерация, 196605, г. Санкт-Петербург, Пушкин, Петербургское шоссе, д.10, e-mail: tatarnikovamarin@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются процессы развития электронного правительства и цифровой трансформации государственного управления в России. Особое внимание уделено сравнительному анализу региональных практик, в частности опыта Москвы, Тулы и Санкт-Петербурга, где были достигнуты различные результаты в области цифровой зрелости. Методологическая основа исследования включает сравнительный и системный анализ, метод кейс-стади, а также контент-анализ нормативно-правовой базы и стратегических документов. Такой подход позволил выявить достижения регионов, проблемы внедрения цифровых сервисов, а также барьеры, связанные с дефицитом ИТ-специалистов, ограниченной инфраструктурой и неоднородным уровнем цифровой грамотности населения. В работе уточнена роль федеральных и региональных программ в формировании цифровой среды, показано завершение национального проекта «Цифровая экономика» (2019-2024 гг.) и обозначены перспективы реализации нового проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (2025-2030 гг.). Научная новизна статьи заключается в сопоставительном региональном анализе, выявлении лучших практик цифровизации и определении факторов, препятствующих дальнейшему развитию. Сделан вывод о необходимости интеграции региональных инициатив в федеральные программы, а также о значении человекоцентричного подхода, предполагающего удобство, доступность и открытость цифровых сервисов для всех категорий граждан.

Ключевые слова: электронное правительство (e-Government), цифровизация государственных услуг, развитие информационных технологий, бережливое правительство, умный город, информационные технологии, цифровая трансформация, информационные компьютерные технологии, цифровая зрелость, открытое управление.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Резвая А.Д., Ким О.Л., Татарникова М.А. Оценка результатов функционирования электронного правительства и цифровизации государственного управления. Государственное управление и право. 2025. № 2(06). С. 238-251.

UDC 338.24
JEL: L86, H11

HAC 5.2.7. Public and municipal administration

EVALUATION OF PERFORMANCE RESULTS E-GOVERNMENT AND DIGITALIZATION PUBLIC ADMINISTRATION

Anna Dmitrievna Rezvaya[1]
Olga Leonidovna Kim[2]
Marina Anatolyevna Tatarnikova[3]

[1]State Autonomous Educational Institution of Higher Education of the Leningrad Region «Leningrad State University named after A.S. Pushkin», Russian Federation, 196605, St. Petersburg, Pushkin, Peterburgskoe highway, 10, e-mail: anitfrolic@gmail.com
[2]State Autonomous Educational Institution of Higher Education of the Leningrad Region «Leningrad State University named after A.S. Pushkin», Russian Federation, 196605, St. Petersburg, Pushkin, Peterburgskoe highway, 10, e-mail: ol_kim@hotmail.com
[3]State Autonomous Educational Institution of Higher Education of the Leningrad Region «Leningrad State University named after A.S. Pushkin», Russian Federation, 196605, St. Petersburg, Pushkin, Peterburgskoe highway, 10, e-mail: tatarnikovamarin@mail.ru

Abstract. The article examines the development of e-government and the digital transformation of public administration in Russia. Particular attention is paid to the comparative analysis of regional practices, focusing on the cases of Moscow, Tula, and Saint Petersburg, where different levels of digital maturity have been achieved. The methodological basis of the study combines comparative and systemic analysis, case study, and content analysis of regulatory and strategic documents. This approach made it possible to identify regional achievements, challenges in the implementation of digital services, and barriers related to the shortage of IT specialists, limited technological infrastructure, and heterogeneous levels of digital literacy among the population. The study clarifies the role of federal and regional programs in shaping the digital environment, highlights the completion of the national project "Digital Economy" (2019-2024), and outlines the prospects for the new project "Data Economy and Digital Transformation of the State" (2025-2030). The scientific novelty of the article lies in the comparative regional analysis, the identification of best practices in digitalization, and the definition of factors that hinder further development. The findings emphasize the necessity of integrating regional initiatives into federal programs and underline the importance of a human-centered approach that ensures the convenience, accessibility, and openness of digital services for all categories of citizens.

Keywords: e-Government, digitalization of public services, information technology development, lean government, smart city, information technology, digital transformation, ICT, digital maturity, open governance.

Financing information: this research received no external funding.

For citation: Rezvaya, A.D., Kim, O.L., Tatarnikova, M.A. (2025). Evaluation of performance results e-government and digitalization public administration. Public administration and law, 2(06), 238- 251.

ВВЕДЕНИЕ

Развитие информационных технологий сегодня играет ключевую роль в жизни современного общества. Практика ведущих государств мира показывает, что перевод государственных услуг в электронный формат даёт значительные преимущества как гражданам, так и государству. Именно для этого создаётся система электронного правительства.

С ускорением развития цифровых технологий растёт и востребованность электронного взаимодействия во всех сферах де-

ятельности органов власти. Актуальность внедрения электронного правительства на региональном уровне подтверждается постоянной динамикой изменений в социально-экономической и технологической сферах [24, с. 84].

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИССЛЕДОВАНИЯ

Целью исследования является оценка результатов функционирования электронного правительства и цифровизации государственного управления в России на федеральном и региональном уровнях.

Для достижения цели поставлены задачи: 1) проанализировать ключевые этапы цифровизации в России; 2) сравнить результаты реализации электронного правительства в Москве, Туле и Санкт-Петербурге; 3) выявить основные достижения и проблемы; 4) определить направления развития в условиях нацпроекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (2025-2030).

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологическая основа исследования построена на сочетании общенаучных и специальных методов анализа. Прежде всего был использован сравнительный метод, позволивший сопоставить опыт реализации проектов цифрового государства и электронного правительства в разных регионах России – в Москве, Тульской области и Санкт-Петербурге. Такой подход дал возможность выявить как успешные практики, так и характерные трудности внедрения цифровых сервисов. Важным инструментом выступил контент-анализ нормативно-правовых актов и стратегических документов, включая федеральные национальные проекты и региональные программы цифровой трансформации. Это позволило реконструировать институциональную рамку цифровизации и отследить её динамику в разные годы. Применялся также метод кейс-стади (case study): каждый из рассмотренных регионов анализировался как отдельный кейс, что обеспечило детализацию результатов и позволило сделать выводы о региональной специфике. Для выявления тенденций и обобщения результатов использовался метод системного анализа, обеспечивший целостное представление о взаимодействии федерального и регионального уровней цифровизации. В дополнение был задействован метод аналогии, который помог соотнести российский опыт с международными практиками электронного правительства.

Таким образом, совокупность использованных методов обеспечила комплексное рассмотрение предмета исследования: от анализа нормативной базы и стратегических инициатив до сравнительного изучения практических результатов их реализации в регионах.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Электронное правительство – это современная модель взаимодействия между государством, населением и бизнесом, при которой минимизируется необходимость личного контакта. Оно охватывает такие сферы, как социальное обеспечение (Фонд социального страхования, Пенсионный фонд, миграционная служба), юриспруденция (адвокатура, нотариат, суды), экономика (налоговая система, финансы, бюджет), культура (образование, наука), здравоохранение и местное самоуправление (например, сфера ЖКХ) [10, с. 38; 23. с. 14].

Экосистема электронного правительства представляет собой комплекс организационных, правовых и управленческих механизмов, направленных на упрощение взаимодействия между гражданами, организациями и государственными структурами с использованием

цифровых технологий [6, 10, 15, 22].

Суть электронного правительства заключается в управлении государственными процессами с помощью информационно-коммуникационных технологий, а также в предоставлении публичных услуг всем категориям граждан через электронные каналы.

К основным задачам электронного правительства относятся:

– оптимизация и упрощение процедуры получения государственных услуг для граждан и бизнеса;

– расширение возможностей для самостоятельного взаимодействия граждан с государством;

– повышение уровня цифровой грамотности и квалификации населения;

– обеспечение более активного участия граждан в управлении страной;

– снижение зависимости от территориального расположения при получении услуг.

По классификации, предложенной Акаткиным и Ясиновской и транслируемой Макушовой О.М. [21, с. 1496-1498], а также по мнению Кулькаева Г.А. и др. [15, с. 10-15] существует четыре основные модели внедрения электронного правительства.

Континентально-европейская модель характерна для стран Европейского союза, таких как Германия, Франция и Испания. Несмотря на то, что система электронного взаимодействия в каждой из этих стран имеет свои особенности, они объединены рядом общих черт. Это обусловлено влиянием наднациональных структур, таких как ООН и ЕС, что способствует формированию единого правового и информационного пространства. Электронное правительство в этих странах должно соответствовать директивам Европейского парламента, а его основное назначение – служить интересам граждан.

Англо-американская модель применяется в США, Великобритании и Канаде. Её ключевая особенность – создание масштабных информационных систем, которые разделяют цифровые сервисы для различных целевых аудиторий: граждан, предпринимателей и государственных служащих. Основной задачей является оптимизация работы государственных органов. Однако также уделяется внимание расширению перечня госуслуг, упрощению доступа к ним, активному вовлечению населения в государственные процессы и обеспечению открытости деятельности власти.

Азиатская модель существенно отличается от западных. В странах Азии акцент делается не столько на удобство для пользователей, сколько на технологическое развитие самой системы. При этом подход ориентирован на культурные и управленческие особенности региона. Электронное правительство здесь рассматривается как средство технологического прорыва и укрепления позиций страны как инновационного лидера, нежели как инструмент гражданского участия.

Российская модель является относительно новой. Её основное назначение – повышение эффективности государственного управления, улучшение работы экономики и обеспечение прозрачности деятельности органов власти. На сегодняшний день трудно дать окончательное определение данной модели, так как она всё ещё находится в стадии становления и активной трансформации. Тем не менее, в России уже внедрён обширный перечень электронных и муниципальных услуг, и процесс цифровизации продолжается достаточно интенсивно. Сотрудники государственных структур также всё ак-

тивнее используют цифровые инструменты в своей повседневной работе [21, с. 1497].

Внедрение электронного правительства в России проходило через несколько ключевых этапов на федеральном уровне:

– Федеральная целевая программа «Электронная Россия (2002-2010): целью программы была цифровизация предоставления государственных и муниципальных услуг, а также уменьшение разрыва в уровне информатизации между различными государственными ведомствами. Однако к 2010 году программа не достигла поставленных целей: многие ключевые показатели остались невыполненными, и из запланированных 77 млрд рублей было израсходовано лишь 20,8 млрд рублей. В 2011 году Генеральная прокуратура РФ выявила факты хищения бюджетных средств [27; 11];

– Государственная программа «Информационное общество (2012-2030): запущенная в 2012 году программа направлена на повышение качества жизни граждан, обеспечение конкурентоспособности России и развитие различных сфер общества через совершенствование системы государственного управления. В 2019 году, учитывая достигнутые успехи, действие программы было продлено до 2024 года, а в 2022 году – до 2030 года, с увеличением финансирования до 2 трлн рублей [28];

– наиболее актуальным проектом на федеральном уровне является национальный проект «Цифровая экономика» (2019-2024). В его рамках реализуется ключевая инициатива – «Цифровое государственное управление», направленная на повышение качества жизни граждан и обеспечение национальной безопасности путём активного внедрения цифровых технологий в экономику и социальную сферу [3].

На региональном уровне цифровизация государственного управления также активно развивается. Концепция электронного правительства на региональном уровне предполагает поэтапное внедрение информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в деятельность органов государственной власти и местного самоуправления (рисунок 1).

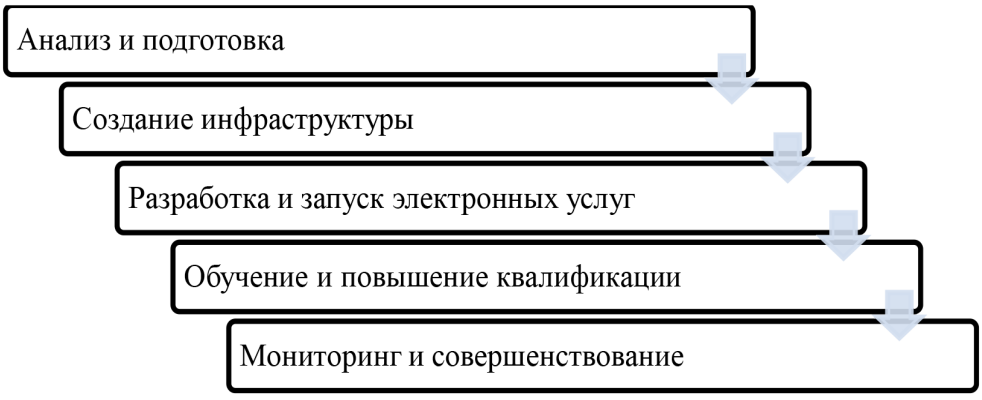

Рисунок 1. Этапы реализации концепции электронного правительства на региональном уровне [составлено авторами]
Figure 1. Stages of implementation of the e-government concept at the regional level [compiled by the authors]

Субъекты РФ участвуют в реализации государственных программ и национальных проектов, а также разрабатывают собственные региональные программы цифровой трансформации. Однако уровень активности и успеха этих инициатив варьируется (табл. 1).

Таблица 1. Сравнительный анализ региональных кейсов цифровизации государственного управления [составлено авторами]
Table 1. Comparative analysis of regional cases of digitalization of public administration [compiled by the authors]

Регион	Достигнутые результаты	Проблемы / барьеры	Особенности
Москва	Комплексная концепция «Умного города», развитая цифровая инфраструктура, активное вовлечение граждан	Высокие затраты, цифровое неравенство среди групп населения	Лидер по масштабам
Тульская область	Высокая цифровая зрелость, проект «Арсенал услуг», внедрение «Умных городов»	Ограниченность ресурсов на поддержку инноваций	Пилот по цифровой зрелости
Санкт-Петербург	«Наш Санкт-Петербург», цифровизация здравоохранения, транспортной сферы	Разнородность реализации программ по районам, дефицит кадров	Устойчивый прогресс

Так, в Санкт-Петербурге до 2020 года действовала «Концепция информатизации Санкт-Петербурга до 2020 года», направленная на повышение эффективности органов исполнительной власти и улучшение качества жизни населения через внедрение информационных технологий. Хотя концепция фокусировалась на цифровой реформе региональных органов власти, в ней также предусматривались мероприятия по преобразованию Санкт-Петербурга в «умный город», включая создание системы взаимодействия граждан и бизнеса через Единый портал государственных услуг (ЕПГУ), внедрение электронных медицинских карт и цифровизацию транспортной сферы. Санкт-Петербург демонстрирует устойчивый прогресс в направлении цифровизации государственного управления, превращаясь в один из ведущих регионов России по внедрению электронного правительства. Интеграция современных информационно-коммуникационных технологий в систему предоставления государственных и муниципальных услуг позволила значительно повысить доступность, прозрачность и удобство взаимодействия граждан с органами власти. Электронная подача документов, онлайн-сервисы, мобильные приложения и портал «Наш Санкт-Петербург» стали неотъемлемыми элементами городской цифровой среды, обеспечивая круглосуточный доступ к услугам вне зависимости от географического положения. Одновременно с этим в городе активно развивается система обратной связи, в рамках которой обрабатываются обращения граждан и обеспечивается оперативное реагирование на возникающие проблемы. Постепенный переход от традиционных бумажных процессов к полноформатному электронному документообороту стал основой для повышения эффективности исполнительной власти и снижения административной нагрузки [15, 22].

Одним из наиболее успешных регионов России по внедрению электронного правительства является Тульская область. В 2021

году регион занял первое место по уровню цифровой зрелости, продемонстрировав высокий уровень интеграции цифровых решений в государственное управление. Особое внимание уделяется обратной связи с гражданами – с момента запуска Платформы обратной связи (ПОС) в конце 2020 года через неё поступило почти 30 тысяч обращений, а к системе подключено большинство органов власти и учреждений социальной сферы. Региональная сеть МФЦ охватывает все муниципалитеты и обеспечивает почти стопроцентную доступность услуг по принципу «одного окна». В 2022 году Тульская область полностью перевела социально значимые услуги в электронный формат, сделав их доступными через Единый портал госуслуг. Для удобства граждан разработан программный комплекс «Арсенал услуг», включающий сервисы для записи к врачу, подачи жалоб, доступа к школьной информации и записи на приём в МФЦ. С 2019 года в Туле и Новомосковске реализуется проект «Умные города», направленный на улучшение качества городской среды за счёт цифровых технологий. В рамках проекта внедрена интеллектуальная транспортная система, умные светофоры, пешеходные переходы, информационные табло на остановках, а также инновационные решения в сфере ЖКХ – умные счётчики и домофоны с возможностями видеонаблюдения и экстренного вызова служб. Этот опыт демонстрирует, как региональная цифровизация может значительно повысить качество жизни населения и эффективность управления городской инфраструктурой [6, 29].

Самым продвинутым регионом России в сфере цифровизации, безусловно, является Москва – столица страны и один из крупнейших мегаполисов мира. Здесь уже не просто внедряются отдельные электронные сервисы – реализуется масштабная и комплексная концепция «умного города», которая охватывает все сферы жизни: от транспорта и ЖКХ до образования, здравоохранения и безопасности. Власти Москвы ставят перед собой амбициозную задачу – сделать город максимально удобным, технологичным и ориентированным на потребности людей. В городе действует огромное количество цифровых платформ и сервисов, с помощью которых горожане могут взаимодействовать с властью и получать государственные услуги в любое время суток, не выходя из дома. Запись к врачу, получение справок, оформление документов, подача жалоб – всё это реализуется через электронные каналы. Особенно значимыми проектами стали портал «Наш город» и мобильное приложение «Моя Москва», благодаря которым жители могут в несколько кликов сообщить о проблеме в доме, дворе или районе и проконтролировать, как её решают. Городская инфраструктура также стремительно модернизируется. Интеллектуальные транспортные системы, «умные» светофоры, видеонаблюдение, управление потоками движения на основе данных в реальном времени – всё это позволяет не только снизить заторы, но и повысить уровень безопасности на дорогах. Повсеместное подключение к высокоскоростному интернету и расширение бесплатных Wi-Fi-зон делают город доступным в цифровом смысле практически на каждом шагу. Важно, что концепция «умного города» в Москве включает и элементы открытого управления. Граждане участвуют в жизни города, оставляют отзывы, голосуют за благоустройство, получают объективную информацию о работе органов власти. Москва служит ориентиром для других регионов страны в области цифровой трансформации,

демонстрируя, как продуманное использование технологий может сделать город не просто удобным, а по-настоящему живым, гибким и дружественным для своих жителей [22, 25].

Процесс внедрения электронного правительства в Российской Федерации является масштабной и стратегически значимой задачей, реализация которой в региональном разрезе сопровождается рядом объективных трудностей. Наиболее серьёзные проблемы связаны с ограниченностью бюджетных ресурсов, недостаточным уровнем развития технической инфраструктуры и дефицитом квалифицированных специалистов в сфере информационно-коммуникационных технологий. В ряде субъектов отсутствуют целостные региональные стратегии цифровизации, что препятствует формированию единого управленческого курса. Кроме того, внедрение инноваций осложняется высоким уровнем бюрократизации, институциональной инертностью и нежеланием отдельных структур отказаться от устоявшихся, но уже неэффективных управленческих процедур. Существенным вызовом остаётся и проблема цифрового неравенства: далеко не все граждане располагают устойчивым доступом к интернету и необходимыми компетенциями для использования электронных сервисов. Особенно остро это проявляется в сельской местности и среди старших возрастных групп населения.

Несмотря на указанные трудности, перспективы дальнейшего развития представляются весьма позитивными. С одной стороны, всё больше регионов осознают, что цифровизация – не временная тенденция, а объективная необходимость, позволяющая оптимизировать использование ресурсов, снизить административные издержки и повысить доступность государственных услуг. С другой стороны, активное внедрение передовых технологий, таких как искусственный интеллект, блокчейн и системы обработки больших данных, открывает новые возможности для совершенствования электронного правительства. Применение этих решений способствует росту прозрачности, удобства и точности предоставляемых услуг.

Для того чтобы электронное правительство в регионах функционировало эффективно, недостаточно модернизировать программно-техническую базу. Важнейшей задачей становится повышение уровня цифровой грамотности населения. Решение этой задачи возможно через организацию специализированных образовательных курсов, проведение просветительских мероприятий, а также через адресную поддержку социально уязвимых групп и граждан старшего поколения. Только при комплексном подходе цифровая трансформация сможет приобрести массовый и по-настоящему инклюзивный характер, обеспечивая практическую пользу для всех участников социально-экономических отношений – от представителей органов власти до жителей малых населённых пунктов.

Таким образом, электронное правительство в России перестаёт восприниматься как отдалённая перспектива или элемент футуристических прогнозов и становится частью реальной управленческой практики. Наблюдается устойчивый рост числа цифровых сервисов, что позволяет гражданам оперативно и удобно решать широкий круг вопросов, включая запись на приём к врачу или подачу документов в государственные органы. Это особенно значимо для населения, проживающего в удалённых территориях, а также для тех, кто ценит рациональное использование времени. Внедрение электронных ус-

луг постепенно изменяет представления о взаимодействии граждан с государством, делая этот процесс более открытым, удобным и ориентированным на потребности человека.

ВЫВОДЫ

Проведённый анализ позволяет констатировать, что в сфере цифровизации государственного управления Россия достигла значимых результатов. Развитие электронного правительства, внедрение сервисов «умного города», формирование цифровой инфраструктуры и систем онлайн-услуг стали важными этапами институциональной трансформации. Россия делает уверенные шаги в этом направлении: внедрение электронного правительства началось с федеральных программ и сегодня активно развивается на региональном уровне. В ряде субъектов – таких как Москва, Тула и Санкт-Петербург – уже накоплен опыт, демонстрирующий, как цифровые технологии способны повышать качество жизни населения и эффективность предоставления государственных услуг.

Тем не менее, на пути цифровой трансформации сохраняются и серьёзные вызовы. В отдельных регионах наблюдается недостаток технологической инфраструктуры, остро ощущается дефицит квалифицированных ИТ-специалистов, а уровень цифровой грамотности среди населения остаётся неоднородным. Эти проблемы требуют системного подхода, последовательных инвестиций и координированных усилий со стороны государства, бизнеса и образовательных учреждений. В современных условиях важно помнить: в центре цифровой трансформации должен находиться человек. Только при условии, что электронные сервисы будут удобны, доступны и понятны для каждого, возможно формирование по-настоящему открытого, адаптивного и ориентированного на потребности граждан государства.

Новые социально-экономические вызовы и завершение цикла национального проекта «Цифровая экономика» предопределяют необходимость пересмотра приоритетов. В условиях запуска национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (2025-2030 гг.) требуется не только тиражирование апробированных решений, но и адаптация стратегий к новым задачам, связанным с обеспечением цифрового суверенитета, использованием больших данных и развитием технологий искусственного интеллекта.

Особую значимость приобретает интеграция региональных инициатив в федеральные программы. Практика показала, что регионы формируют собственные модели цифровой зрелости, которые могут быть использованы в качестве примеров. Опыт Москвы подтверждает возможности масштабных решений, Тула демонстрирует эффективность внедрения пилотных проектов при ограниченных ресурсах, а Санкт-Петербург характеризуется сбалансированным развитием отраслевых направлений цифровизации. Согласование этих подходов в рамках нового национального проекта позволит создать единое цифровое пространство и повысить устойчивость цифровой трансформации.

Научная новизна проведённого исследования заключается в сопоставительном анализе региональных практик цифровизации и выявлении факторов их успешной реализации. Сравнение трёх регионов дало возможность обозначить лучшие практики и одновременно выявить системные барьеры: цифровое неравенство между территориями и социальными группами, кадровый дефицит в сфере ИКТ, а

также неоднородность нормативно-правовой базы. Их преодоление становится ключевым условием повышения эффективности электронного правительства и цифровой экономики в целом.

Таким образом, потенциал развития электронного правительства в России остаётся значительным. Современные цифровые технологии – от искусственного интеллекта и больших данных до платформ «умного города» – открывают новые горизонты для совершенствования государственного управления и повышения качества жизни граждан. Результаты исследования создают основу для разработки тиражируемых решений, направленных на укрепление управленческих механизмов цифровой трансформации и формирование более справедливого, открытого и человекоцентричного государства.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон «Об электронной подписи» от 06.04.2011 N 63-ФЗ (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/.

2. Федеральный закон от 27.07.2010 N 210-ФЗ (ред. от 28.12.2024) «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/.

3. «Цифровая экономика» (2019-2024) // Национальные проекты РФ. URL: https://национальныепроекты.рф/projects/tsifrovaya-ekonomika/.

4. Указ Президента РФ от 09.05.2017 N 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017-2030 годы». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/.

5. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 (ред. от 01.08.2024) «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (вместе с «Положением о системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/.

6. Акаткин Ю.М., Ясиновская Е.Д. Цифровая трансформация государственного управления. Датацентричность и семантическая интероперабельность. Москва: ДПК Пресс, 2018.

7. Актуальные проблемы территориального развития: учебное пособие / К.С. Афанасьев, О.Л. Ким, Н.Н. Константинова [и др.]; Международный банковский институт имени Анатолия Собчака. Санкт-Петербург: Международный банковский институт имени Анатолия Собчака, 2023. 132 с. ISBN 978-5-4228-0167-1. EDN XSCRVC.

8. Бажаева Т.С., Татарникова М.А. Цифровая трансформация жилищно-коммунального комплекса: региональный аспект // Менеджмент XXI века: взгляд в перспективу: материалы I Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Орёл, 11-12 апреля 2024 года. Орёл: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2024. С. 1248-1259. EDN KTXPDS.

9. Балажигитова А.Р., Киносян К.Р., Татарникова М.А. Умные города и устойчивое развитие: инновационные подходы к экологическому благоустройству // Устойчивое развитие промышленного региона – конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем: Сборник аннотаций докладов Третьего Уральского научного форума «Устойчивое развитие промышленного региона» и проходящей в рамках форума VII Международной научной конференции «Конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем» памяти академика А.И. Татаркина, Челябинск, 20-21 февраля 2024 года. Челябинск: Челябинский государственный университет, 2024. С. 56-57. EDN GLHSJF.

10. Болкунова В.П., Татарникова М.А. Проблемы и перспективы электронного правительства в России и регионах // Теория и практика управления государственными функциями и услугами. Тарифное регулирование: сборник научных трудов по итогам IV национальной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 10-17 ноября 2021 года. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. С. 36-41. EDN VWKBPL.
11. Васильева Е.А., Татарникова М.А. Электронное предоставление государственных и муниципальных услуг в российской федерации в условиях пандемии // Теория и практика управления государственными функциями и услугами. Тарифное регулирование: Сборник научных трудов по итогам III национальной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 10 ноября 2020 года / под редакцией И.В. Федосеева. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. С. 53-57. EDN IXRFIJ.
12. Давиденко Д.О., Татарникова М.А. Цифровая трансформация и новый подход к предоставлению государственных услуг в Российской Федерации // Теория и практика управления государственными функциями и услугами. Тарифное регулирование: сборник научных трудов по итогам IV национальной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 10-17 ноября 2021 года. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. С. 80-85. EDN FWAZTP.
13. Кравченко С.К., Бажаева Т.С., Татарникова М.А. Система образования региона как фактор обеспечения региональной экономической безопасности // Региональные проблемы преобразования экономики, 2024. № 10(168). С. 267-277. DOI 10.26726/rppe2024v10teso. EDN LNDLHQ.
14. Колесникова О.В., Татарникова М.А. Инвестиционная привлекательность региона и особенности управления инвестиционными процессами // Известия Международной академии аграрного образования, 2021. № 57. С. 108-113. EDN HTAEUX.
15. Кулькаев Г.А., Мозалёва Н.И., Леонтьев Д.Н. Анализ отечественного и зарубежного опыта проектного управления в сфере реализации концепции электронного правительства // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. №. 92. С. 7-23.
16. Киносян К.Р., Татарникова М.А. Цифровая трансформация государственного управления // Галактика науки – 2023: Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием, Краснодар, 19-22 апреля 2023 года. Том 1. Краснодар: Кубанский государственный университет, 2023. С. 289-294. EDN XBPIUS.
17. Киносян К.Р., Татарникова М.А. Роль информационных технологий в сфере ЖКХ: повышение эффективности и прозрачности // Интеллектуальная инженерная экономика и Индустрия 5.0 (ЭКОПРОМ): сборник трудов международной научно-практической конференции, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 01-02 ноября 2024 года. Санкт-Петербург: Политех-Пресс, 2024. С. 434-440. DOI 10.18720/IEP/2024.4/68. EDN ITPTOU.
18. Киносян К.Р., Татарникова М.А. Информационные технологии в сфере ЖКХ: повышение эффективности и прозрачности // Устойчивое развитие промышленного региона – конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем: Сборник аннотаций докладов Третьего Уральского научного форума «Устойчивое развитие промышленного региона» и проходящей в рамках форума VII Международной научной конференции «Конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем» памяти академика А.И. Татаркина, Челябинск, 20-21 февраля 2024 года. Челябинск: Челябинский государственный университет, 2024. С. 82. EDN SUPKML.

19. Комольцев С.А., Татарникова М.А. Инновационное развитие Ленинградской области: современные тенденции // Современные тренды и приоритеты устойчивого развития регионов: Материалы международной научно-практической конференции, посвящённой 300-летию Российской академии наук, Махачкала, 17 октября 2023 года. Махачкала: Дагестанский федеральный исследовательский центр РАН, 2023. С. 249-257. EDN DWLZJM.
20. Малеева Т.В., Татарникова М.А. Использование проактивного подхода в территориальном планировании на межрегиональном уровне // Региональные проблемы преобразования экономики, 2024. № 1(159). С. 12-19. DOI 10.26726/1812-7096-2024-1-12-19. EDN KRLJXH.
21. Макушова О.М. Положительный опыт и проблемы функционирования электронного правительства в России // Вопросы инновационной экономики, 2020. Т. 10. № 3. С. 1495-150.
22. Управление «умным городом» в контексте цифровой трансформации государственного управления: учебное пособие / Н.Н. Фролова, Т.В. Сметанина, А.С. Аношина [и др.]. Санкт-Петербург: Издательство ВВМ, 2023. 106 с. ISBN 978-5-9651-1505-1. EDN XLOODL.
23. Резвая А.Д., Гольм Д.О., Татарникова М.А. Государственно-частное партнёрство как инструмент регионального развития // Региональные проблемы преобразования экономики, 2023. № 5(151). С. 25-30. DOI 10.26726/1812-7096-2023-5-25-30. EDN ROSZJD.
24. Татарникова М.А. Цифровизация как основа устойчивого социально-экономического развития региона // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Т. 10, № 6-1. С. 82-93. DOI 10.34670/AR.2020.54.22.010. EDN QKTWAG.
25. Татарникова М.А., Киносян К.Р. Цифровизация социальной инфраструктуры в концепции «Умный город» // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции: в 8 ч., Санкт-Петербург, 15-19 мая 2023 года. Часть 3. Санкт-Петербург: Политех-Пресс, 2023. С. 186-194. EDN MYBTMM.
26. Фролова Н.Н., Малеева Т.В., Татарникова М.А. Теоретические и методические основы оценки инновационного потенциала приграничного региона // Экономика и предпринимательство. 2017. № 10-1(87). С. 227-232. EDN ZXYPBB.
27. Государственные и федеральные целевые программы / ФЦП «Электронная Россия (2002-2010 годы)» // Минкомсвязь России. URL: https://web.archive.org/web/20110823234840/http://minsvyaz.ru/ru/directions/?regulator=40.
28. Информационное общество (2011-2020 годы) // digital.gov.ru URL: https://digital.gov.ru/ru/documents/3564/.
29. Официальный сайт Правительства Тульской области. URL: https://tularegion.ru/.

Информация об авторах
Анна Дмитриевна Резвая – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления
Ольга Леонидовна Ким – доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления
Марина Анатольевна Татарникова – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления

REFERENCES

1. Federal Law «On Electronic Signature» No. 63-FZ of April 6, 2011 (latest edition). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/.(In Russ.)
2. Federal Law «On the organization of the provision of state and municipal services» No. 210-FZ of July 27, 2010 (as amended on 28.12.2024) URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/. (In Russ.)
3. National Projects RF (2019-2024). «Digital Economy» URL: https://национальныепроекты.рф/projects/tsifrovaya-ekonomika/. (In Russ.)

4. Decree of the President of the Russian Federation «On the Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation for 2017-2030» No. 203 of May 9, 2017 URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/. (In Russ.)
5. Decree of the Government of the Russian Federation «On the management system for the implementation of the national program «Digital Economy of the Russian Federation» No. 234 of March 2, 2019 (as amended on 01.08.2024) URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216363/. (In Russ.)
6. Akatkin, Yu.M., Yasinovskaya, E.D. (2018). Digital transformation of public administration: Data-centricity and semantic interoperability. Moscow: DPK Press. (In Russ.)
7. Afanasyev, K.S., Kim, O.L., Konstantinova, N.N. et al. (2023). Current problems of territorial development: Textbook. St. Petersburg: International Banking Institute named after Anatoly Sobchak, 132 p. ISBN 978-5-4228-0167-1. (In Russ.)
8. Bazhaeva, T.S., Tatarnikova, M.A. (2024). Digital transformation of housing and communal services: regional aspect. Management of the 21st Century: Looking Ahead. Proc. I All-Russian Scientific-Practical Conf., Orel, April 11-12, 2024. Orel: Orel State Univ., pp. 1248-1259. (In Russ.)
9. Balazhitova, A.R., Kinosyan, K.R., Tatarnikova, M.A. (2024). Smart cities and sustainable development: innovative approaches to environmental improvement. Sustainable Development of an Industrial Region – Competitiveness and Development of Socio-Economic Systems. Proc. 3rd Ural Scientific Forum & 7th Int. Conf., Chelyabinsk, Feb 20-21, 2024. Chelyabinsk: Chelyabinsk State Univ., pp. 56-57. (In Russ.)
10. Bolkunova, V.P., Tatarnikova, M.A. (2021). Problems and prospects of e-government in Russia and regions. Theory and Practice of Public Functions and Services Management. Tariff Regulation. Proc. IV National Conf., St. Petersburg, Nov 10-17, 2021. St. Petersburg: SPb State Univ. of Economics, pp. 36-41. (In Russ.)
11. Vasilieva, E.A., Tatarnikova, M.A. (2020). Electronic provision of state and municipal services in Russia during the pandemic. Theory and Practice of Public Functions and Services Management. Tariff Regulation. Proc. III National Conf., St. Petersburg, Nov 10, 2020. St. Petersburg: SPb State Univ. of Economics, pp. 53-57. (In Russ.)
12. Davidenko, D.O., Tatarnikova, M.A. (2021). Digital transformation and a new approach to the provision of public services in Russia. Theory and Practice of Public Functions and Services Management. Tariff Regulation. Proc. IV National Conf., St. Petersburg, Nov 10-17, 2021. St. Petersburg: SPb State Univ. of Economics, pp. 80-85. (In Russ.)
13. Kravchenko, S.K., Bazhaeva, T.S., Tatarnikova, M.A. (2024). The regional education system as a factor in ensuring economic security. Regional Problems of Economic Transformation, 10(168), 267-277. DOI: 10.26726/rppe2024v10teso. (In Russ.)
14. Kolesnikova, O.V., Tatarnikova, M.A. (2021). Investment attractiveness of a region and management of investment processes. Proceedings of the International Academy of Agricultural Education, 57, 108-113. (In Russ.)
15. Kulkaev, G.A., Mozaleva, N.I., Leontiev, D.N. (2022). Analysis of Russian and foreign experience in project management in e-government implementation. Public administration. Electronic bulletin, 92, 7-23. (In Russ.)
16. Kinosyan, K.R., Tatarnikova, M.A. (2023). Digital transformation of public administration. Galaxy of Science – 2023: Proc. All-Russian Conf. with Int. Participation, Krasnodar, Apr 19-22, 2023. Vol. 1. Krasnodar: Kuban State Univ., pp. 289-294. (In Russ.)
17. Kinosyan, K.R., Tatarnikova, M.A. (2024). The role of IT in housing and utilities: improving efficiency and transparency. Intelligent Engineering Economy and Industry 5.0 (ECOPROM). Proc. Int. Conf., St. Petersburg Polytechnic Univ., Nov 1-2, 2024. St. Petersburg: Polytech-Press, pp. 434-440. DOI: 10.18720/IEP/2024.4/68. (In Russ.)
18. Kinosyan, K.R., Tatarnikova, M.A. (2024). IT in housing and utilities: improving efficiency and transparency. Sustainable Development of an Industrial Region – Competitiveness and Development of Socio-Economic Systems. Proc. 3rd Ural Scientific Forum & 7th Int. Conf., Chelyabinsk, Feb 20-21, 2024. Chelyabinsk: Chelyabinsk State Univ., p. 82. (In Russ.)

19. Komoltsev, S.A., Tatarnikova, M.A. (2023). Innovative development of Leningrad region: current trends. Modern Trends and Priorities of Sustainable Regional Development. Proc. Int. Conf. (dedicated to the 300th anniversary of RAS), Makhachkala, Oct 17, 2023. Makhachkala: Dagestan Federal Research Center RAS, pp. 249-257. (In Russ.)
20. Maleeva, T.V., Tatarnikova, M.A. (2024). The use of a proactive approach in territorial planning at the interregional level. Regional Problems of Economic Transformation, 1(159), 12-19. DOI: 10.26726/1812-7096-2024-1-12-19. (In Russ.)
21. Makushova, O.M. (2020). Positive experience and problems of e-government functioning in Russia. Issues of innovative economy, 10(3), 1495-150. (In Russ.)
22. Frolova, N.N., Smetanina, T.V., Anoshina, A.S. et al. (2023). Smart city management in the context of digital transformation of public administration: Textbook. St. Petersburg: VVM Publ., 106 p. ISBN 978-5-9651-1505-1. (In Russ.)
23. Rezvaya, A.D., Golm, D.O., Tatarnikova, M.A. (2023). Public-private partnership as a tool of regional development. Regional Problems of Economic Transformation, 5(151), 25-30. DOI: 10.26726/1812-7096-2023-5-25-30. (In Russ.)
24. Tatarnikova, M.A., Rasskazova, A.A., Pravdina, O.A. (2020). Digitalization as the basis for sustainable socio-economic development of the region. Economics: yesterday, today, tomorrow, 10(6-1), 82-93. DOI: 10.34670/AR.2020.54.22.010. (In Russ.)
25. Tatarnikova, M.A., Kinosyan, K.R. (2023). Digitalization of social infrastructure in the «Smart City» concept. Fundamental and Applied Research in Management, Economics and Trade. Proc. All-Russian Conf., St. Petersburg, May 15-19, 2023. Vol. 3. St. Petersburg: Polytech-Press, pp. 186-194. (In Russ.)
26. Frolova, N.N., Maleeva, T.V., Tatarnikova, M.A. (2017). Theoretical and methodological foundations for assessing the innovative potential of a border region. Economics and entrepreneurship, 10-1(87), 227-232. (In Russ.)
27. Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation. Federal Target Program «Electronic Russia (2002-2010)». Available at: https://web.archive.org/web/20110823234840/http://minsvyaz.ru/ru/directions/?regulator=40. (In Russ.)
28. Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation. Information Society (2011-2020). Available at: https://digital.gov.ru/ru/documents/3564/. (In Russ.)
29. Official website of the Government of Tula Region. Available at: https://tularegion.ru/. (In Russ.)

Information about the authors
Anna D. Rezvaya – Candidate of Economical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management
Olga L. Kim – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of State and Municipal Management
Marina A. Tatarnikova – Candidate of Economical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of State and Municipal 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) 18.04.2025
Поступила после рецензирования 13.05.2025
Принята к публикации (Accepted) 26.06.2025