

УДК 351

DOI: 10.34670/AR.2026.30.47.106

Трансформация административных процессов в условиях внедрения цифровых платформ государственного управления

Макаров Иван Николаевич

Доктор экономических наук, доцент,
Ведущий научный сотрудник,
Липецкий филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
398046, Российская Федерация, Липецк, ул. Полиграфическая, 10/1;
e-mail: excellennzz@gmail.com

Ерусалимский Вадим Моисеевич

Кандидат экономических наук, доцент,
Липецкий филиал Российской академии народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
398046, Российская Федерация, Липецк, ул. Полиграфическая, 10/1;
e-mail: chesor@mail.ru

Аннотация

Массовый перевод государственных и муниципальных услуг на цифровые платформы изменил организацию административных процессов, однако стоимостные последствия этого перехода измеряются заметно реже, чем управленческие и правовые. Сохраняется расхождение трактовок: платформа понимается либо как инструмент оптимизации существующих регламентов, либо как новый принцип построения административного процесса, и от выбора трактовки зависит методика оценки эффекта. Цель работы — количественная оценка изменения параметров типового административного процесса при переходе от ведомственной схемы предоставления услуги к платформенной. Использованы функционально-стоимостной анализ, горизонтальный анализ показателей единого портала государственных и муниципальных услуг за 2024–2025 гг. и факторное разложение методом цепных подстановок на авторской расчётной модели с годовым потоком 300 тыс. обращений. Установлено, что удельные затраты на обработку одного обращения снижаются с 1767,8 до 631,4 руб., или на 64,3%, при сокращении среднего срока предоставления услуги с 8,4 до 2,6 рабочего дня; 98,1% снижения обеспечивает сокращение трудоёмкости, тогда как инфраструктурная составляющая платформы компенсирует 8,5% эффекта и придаёт ему пороговую зависимость от масштаба потока. Опережающее снижение сроков относительно затрат и перенос части издержек на заявителя показывают, что платформизация трансформирует стоимостную структуру административного процесса в целом; экономическая целесообразность перехода определяется массовостью процесса и организацией высвобождаемого трудового ресурса, а сам платформенный регламент нуждается в нормировании с учётом издержек пользователя.

Для цитирования в научных исследованиях

Макаров И.Н., Ерусалимский В.М. Трансформация административных процессов в условиях внедрения цифровых платформ государственного управления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 4А. С. 602-611. DOI: 10.34670/AR.2026.30.47.106

Ключевые слова

Цифровая платформа, административный процесс, государственное управление, государственные услуги, транзакционные издержки, функционально-стоимостной анализ, реинжиниринг регламентов, цифровая трансформация, государственное администрирование.

Введение

Платформенная организация публичного управления за последнее десятилетие прошла путь от локальных экспериментов до базовой архитектуры взаимодействия государства с гражданами и организациями. И. И. Смотрицкая [Смотрицкая, 2021] связывает этот сдвиг с изменением самой модели управления, в которой сервисная функция выходит на первый план, а инфраструктурой её реализации становятся единые цифровые платформы. Сопоставимую трактовку предлагает А. А. Лихтин [Лихтин, 2021], фиксируя переход от автоматизации отдельных функций к перестройке организационных структур и процедур. Вместе с тем административный процесс как объект экономического измерения остаётся в этом сдвиге наименее исследованным звеном: изменение регламентов описывается преимущественно в управленческих и правовых категориях, тогда как стоимостные последствия платформизации оцениваются редко.

В специализированной литературе отсутствует консенсус относительно глубины происходящих изменений. Часть исследователей видит в платформах инструмент оптимизации уже существующих регламентов: А. Ю. Демидов и А. И. Лукашов [Демидов, Лукашов, 2021] акцентируют процессный подход и стандартизацию административных процедур, М. В. Рязанцева [Рязанцева, 2024] – организационно-кадровые эффекты цифровизации. Противоположная позиция трактует платформенную модель как смену принципа построения управления, при которой регламент перестаёт быть последовательностью ведомственных операций и превращается в сквозной клиентский маршрут; в этом ключе О. Е. Стародубова [Стародубова, 2024] характеризует цифровые платформы как новый способ организации взаимодействия власти, граждан и бизнеса. Расхождение имеет практическое измерение. От выбора трактовки зависит методика оценки: в первом случае измеряется экономия на отдельных операциях, во втором – изменение стоимости процесса в целом.

Экономический ракурс проблемы разработан фрагментарно. Е. В. Андреев, М. Г. Полозков и В. И. Козлова [Андреев, Полозков, Козлова, 2023] увязывают цифровую трансформацию государственного сектора с переходом экономики на инновационный тип развития, однако количественные оценки административных издержек в их работе не приводятся. Л. А. Кравченко, И. А. Троян и М. В. Горячих [Кравченко, Троян, Горячих, 2023] систематизируют возможности и ограничения цифровых решений в государственном управлении, отмечая дефицит эмпирических измерений. Представляется дискуссионным и сам набор показателей, по которым следует судить об эффекте платформизации: скорость предоставления услуги,

трудозатраты персонала, удовлетворённость заявителей и бюджетные расходы изменяются несинхронно.

Цель работы – количественная оценка изменения параметров типового административного процесса при переходе от традиционной (ведомственной) схемы предоставления услуги к платформенной. Оценка выполнена на авторской расчётной модели с привлечением официальных данных о функционировании единого портала государственных и муниципальных услуг за 2024–2025 гг. Расчёт доведён до стоимостных показателей.

Материалы и методы исследования

Работа опирается на сочетание расчётно-аналитических методов: функционально-стоимостной анализ административного процесса, горизонтальный анализ показателей платформенной инфраструктуры, факторное разложение изменения удельных затрат методом цепных подстановок. Методологической рамкой выступает платформенный подход к цифровизации публичного управления, обоснованный, в частности, Д. В. Бирюком [Бирюк, 2023]; применительно к перестройке регламентов использована логика реинжиниринга административных процессов, которую И. С. Калганов [Калганов, 2024] соотносит с этапами становления электронного правительства. Выбор методов подчинён задаче доведения анализа до конкретных стоимостных величин.

Расчёт опирается на две группы данных. Первая – официальные показатели Минцифры России о работе единого портала государственных и муниципальных услуг за 2024–2025 гг.: число зарегистрированных пользователей, среднесуточная аудитория, количество доступных услуг и заказов. Вторая – параметры модельного административного процесса: в качестве расчётного примера принят регламент предоставления региональной услуги социальной направленности с годовым потоком 300 тыс. обращений, характерным для субъекта федерации с населением порядка миллиона человек. Параметры модельного процесса заданы авторами как непротиворечивый расчётный пример и не привязаны к конкретному органу власти.

Нормативный контур анализа задан Федеральным законом от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (в редакции Федерального закона от 31 июля 2025 г. № 304-ФЗ), Указом Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», Указом Президента РФ от 31 марта 2023 г. № 231 о создании и эксплуатации государственных информационных систем на единой цифровой платформе «ГосТех», а также постановлением Правительства РФ от 16 декабря 2022 г. № 2338 (в редакции постановления Правительства РФ от 8 сентября 2025 г.). Стоимость нормо-часа специалиста рассчитана кумулятивно: модельный месячный оклад 45 000 руб., страховые взносы по совокупному тарифу 30,2%, накладные расходы 25% к фонду оплаты труда с начислениями, месячный фонд рабочего времени 164,3 ч. Итоговая ставка составила 445,8 руб./ч.

Результаты и обсуждение

Платформенный контур государственного управления к 2026 г. сложился как многоуровневая система, включающая единый портал государственных и муниципальных услуг, систему межведомственного электронного взаимодействия и единую цифровую платформу «ГосТех», на которой с 1 апреля 2023 г. создаются федеральные, а с 1 января 2024 г.

– региональные государственные информационные системы. Д. К. Лигай и О. В. Ватолина [Лигай, Ватолина, 2023] отводят платформам роль несущей конструкции трансформации, подчёркивая эффект унификации процессов; И. П. Удовенко [Удовенко, 2022] прослеживает эволюцию от электронного документооборота к цифровым экосистемам, в которых административный процесс приобретает сквозной характер. Экономическое содержание перехода состоит в замещении дорогостоящих ручных операций стандартизированными цифровыми сервисами при одновременном появлении новой статьи затрат – сопровождения платформенной инфраструктуры.

Оценки организационных эффектов в литературе расходятся. И. Р. Гумеров [Гумеров, 2022] отмечает, что российская модель цифровой трансформации управления сочетает централизованное целеполагание с неравномерной готовностью регионов; на дифференциацию управленческих практик по субъектам федерации указывает и А. Г. Секретов [Секретов, 2025]. Л. В. Ватлина [Ватлина, 2021] переносит акцент на компетентностную составляющую, полагая, что предел экономии задаётся не техникой, а квалификацией персонала. Для настоящего расчёта отсюда следует практический вывод: параметры модельного процесса должны отражать средний, а не передовой уровень цифровой готовности.

Институциональные рамки текущего этапа определены национальным проектом «Экономика данных и цифровая трансформация государства», рассчитанным на 2025–2030 гг. с бюджетным финансированием свыше 1 трлн руб.; целевой ориентир Указа Президента РФ № 309 предусматривает доведение к 2030 г. доли массовых социально значимых услуг, предоставляемых в электронной форме, до 99%. Е. Н. Приймак и А. Н. Самойленко [Приймак, Самойленко, 2025] интерпретируют этот этап как новый эталон административной реформы, смещающий предмет реформирования со структуры органов на процессы. Фактическая динамика платформенной инфраструктуры подтверждает интенсивный характер перехода (табл. 1).

Таблица 1 – Динамика ключевых показателей единого портала государственных и муниципальных услуг

Показатель	2024 г.	2025 г.
Зарегистрированные пользователи, млн чел.	112	120
Среднесуточная аудитория, млн чел.	10	14
Доступные услуги и сервисы, тыс. ед.	1,6	2,6
Заказы услуг за год, млн ед.	769	900

Источник: составлено авторами по данным Минцифры России за 2024–2025 гг.

Прирост среднесуточной аудитории на 40% при увеличении числа зарегистрированных пользователей лишь на 7,1% указывает на изменение характера использования портала: платформа перестала быть каналом разовых обращений и перешла в режим регулярного сервиса. Число доступных услуг и сервисов выросло за год с примерно 1,6 тыс. до более чем 2,6 тыс., то есть в 1,6 раза; заказы услуг увеличились на 17%, приблизившись к 900 млн, что при 120 млн пользователей даёт в среднем 7,5 обращения на пользователя в год. Значение 2024 г. по заказам получено расчётно, исходя из опубликованного темпа прироста.

Для экономики административных процессов существенна не сама посещаемость, а структура нагрузки. Средняя частота 7,5 обращения в год означает, что типовой административный процесс воспроизводится в массовом масштабе, и даже небольшое изменение удельных затрат мультиплицируется на сотни миллионов транзакций. Отсюда

вытекает выбор расчётной единицы: далее анализируется стоимость обработки одного обращения.

Модельный административный процесс описан в двух конфигурациях. Традиционная (ведомственная) схема предполагает личную подачу заявления, бумажный документооборот и межведомственные запросы, часть которых исполняется на бумажном носителе; платформенная схема – подачу заявления через личный кабинет, автоматическую валидацию данных, исполнение всех межведомственных запросов через систему межведомственного электронного взаимодействия и реестровую фиксацию результата в соответствии со ст. 7.4 Федерального закона № 210-ФЗ. Состав операций в обеих конфигурациях выведен из типовой структуры административного регламента, трудозатраты нормированы по укрупнённым операциям.

Платформенная конфигурация не обнуляет затраты: наряду с сохранившимися ручными операциями (рассмотрение нестандартных случаев, принятие решения) возникает инфраструктурная составляющая. Годовые расходы на сопровождение регионального сегмента платформы приняты в модели равными 28,92 млн руб., что при потоке 300 тыс. обращений даёт 96,4 руб. на одно обращение. Сопоставление параметров двух конфигураций приведено ниже (табл. 2).

Таблица 2 – Параметры модельного административного процесса в традиционной и платформенной конфигурациях

Показатель	Традиционная схема	Платформенная схема
Число операций регламента, ед.	14	9
в том числе ручных операций, ед.	11	3
Трудозатраты на одно обращение, чел.-ч	3,7	1,2
Средняя длительность предоставления услуги, раб. дней	8,4	2,6
Среднее время исполнения межведомственного запроса, раб. дней	5,0	0,3
Расходы бумажного документооборота, руб./обращение	118,3	0
Инфраструктурная составляющая, руб./обращение	0	96,4
Удельные затраты на обработку обращения, руб.	1767,8	631,4

Источник: расчёты авторов.

Удельные затраты традиционной конфигурации складываются из оплаты труда ($3,7 \text{ чел.-ч} \times 445,8 \text{ руб./ч} = 1649,5 \text{ руб.}$) и расходов бумажного контура (118,3 руб.), что в сумме даёт 1767,8 руб. на обращение. В платформенной конфигурации трудовая составляющая снижается до 535,0 руб. ($1,2 \text{ чел.-ч} \times 445,8 \text{ руб./ч}$), бумажный контур исключается, добавляется инфраструктурная составляющая 96,4 руб.; итог – 631,4 руб., расхождения в пределах 0,1 руб. обусловлены округлением промежуточных величин. Снижение удельных затрат достигает 1136,4 руб., или 64,3%.

Сокращение длительности оказалось глубже сокращения затрат: средний срок предоставления услуги уменьшился с 8,4 до 2,6 рабочего дня, то есть на 69,0%, главным образом за счёт перевода межведомственных запросов в электронную форму – с 5,0 до 0,3 рабочего дня на запрос. Динамика при этом не полностью однородна. Доля обращений, возвращаемых на доработку, в платформенной конфигурации выросла с 6,2 до 7,8%: форматно-логический контроль отклоняет на входе заявления, которые при личном приёме корректировались специалистом; природа сдвига, по всей видимости, связана с перераспределением части

трудозатрат от органа власти к заявителю, и при нормировании регламента её следует учитывать отдельно.

Вклад отдельных факторов в снижение удельных затрат оценён методом цепных подстановок: последовательно замещались трудоёмкость обработки, расходы бумажного контура и инфраструктурная составляющая при фиксированной ставке нормо-часа (табл. 3).

Таблица 3 – Факторное разложение изменения удельных затрат на обработку одного обращения

Фактор	Изменени е, руб.	Вклад в общее изменение, %
Сокращение трудоёмкости обработки (с 3,7 до 1,2 чел.-ч)	–1114,5	98,1
Исключение расходов бумажного документооборота	–118,3	10,4
Появление инфраструктурной составляющей платформы	+96,4	–8,5
Итого	–1136,4	100,0

Источник: расчёты авторов.

Определяющий вклад принадлежит сокращению трудоёмкости: 98,1% общего снижения обеспечено выведением ручных операций из процесса. Экономия на бумажном контуре заметна (10,4%), но не решающая, а инфраструктурная составляющая частично компенсирует выигрыш, отнимая 8,5% эффекта. Соотношение факторов чувствительно к масштабу: при потоке 100 тыс. обращений удельная инфраструктурная нагрузка возросла бы до 289,2 руб., и итоговое снижение затрат сократилось бы до 943,6 руб., или 53,4%.

В годовом выражении при базовом потоке 300 тыс. обращений экономия составляет 340,9 млн руб. (1136,4 руб. × 300 тыс.). Величина сопоставима с годовым фондом оплаты труда подразделения численностью около 390 штатных единиц при принятых параметрах ставки, что переводит вопрос платформизации из технологической плоскости в плоскость организационно-штатных решений.

Совокупность расчётных результатов складывается в пользу интегративной трактовки, обозначенной во введении: платформизация меняет не отдельные операции, а стоимостную структуру административного процесса в целом. Экономия концентрируется в трудовой составляющей, тогда как эффект масштаба определяет, окупается ли инфраструктурная нагрузка; для малых потоков обращений выигрыш заметно скромнее. По всей видимости, именно пороговой зависимостью от масштаба объясняется неравномерность региональных практик, отмеченная выше.

Опережающее снижение сроков относительно затрат имеет самостоятельное экономическое содержание. Для заявителя срок предоставления услуги эквивалентен транзакционным издержкам ожидания, и сокращение с 8,4 до 2,6 рабочего дня уменьшает их втрое даже там, где бюджетная экономия ограничена. Рост доли возвратов на доработку вскрывает обратную сторону автоматизации: часть издержек не исчезает, а перемещается к заявителю. Баланс названных эффектов и образует предмет нормирования платформенного регламента.

Заключение

По результатам выполненного моделирования переход типового административного процесса на платформенную схему снижает удельные затраты на обработку обращения примерно на 64% – с почти 1,8 тыс. до порядка 630 руб., при сокращении срока предоставления

услуги приблизительно втрое. Эффект несимметричен. Опережающая динамика срока относительно затрат означает, что первичный выигрыш получает заявитель, тогда как бюджетный эффект наступает позже и зависит от организационных решений.

Раскладывая эффект по факторам, следует признать решающей именно трудовую составляющую: около 98% снижения приходится на выведение ручных операций из процесса. Экономия на бумажном контуре второстепенна – около 118 руб. на обращение.

Поскольку инфраструктурная составляющая платформы распределяется на поток обращений, эффект платформизации имеет пороговый характер: при годовом потоке порядка 300 тыс. обращений снижение удельных затрат превышает 64%, при потоке в 100 тыс. оно опускается примерно до 53%. Для отраслевой экономики сектора государственного управления отсюда вытекает содержательный вывод: платформизация выгодна прежде всего массовым процессам, а для малотиражных услуг рациональна кооперация органов власти на общей региональной инфраструктуре, повышающая суммарный поток и снижающая удельную нагрузку. Годовая экономия на модельном потоке оценивается в сумму порядка 340 млн руб., эквивалентную фонду оплаты труда подразделения численностью около четырёхсот штатных единиц; решения о перераспределении высвобождаемого ресурса в пользу содержательной работы с нестандартными случаями определяют, конвертируется ли расчётная экономия в фактическую.

Вместе с тем автоматизация переносит часть издержек на заявителя: рост доли возвратов заявлений на доработку с 6,2 до 7,8% фиксирует перераспределение трудозатрат, не отражаемое бюджетной статистикой. Здесь важно различать экономию процесса и экономию системы. Корректная оценка второй предполагает включение издержек пользователя в расчётный контур.

В теоретическом плане полученные соотношения поддерживают трактовку платформы как нового принципа организации административного процесса: изменяются состав операций и их распределение между специалистом, информационной системой и заявителем, а стоимостная структура процесса перестраивается целиком. Нормативная траектория закрепляет этот принцип на длительном горизонте – целевой ориентир предусматривает доведение доли массовых социально значимых услуг в электронной форме до 99% к 2030 г.

Библиография

1. Андреев Е.В., Полозков М.Г., Козлова В.И. Цифровая трансформация государственного сектора как необходимое условие перехода на инновационный тип развития экономики // Экономика. Налоги. Право. 2023. Т. 16. № 4. С. 87-97.
2. Бирюк Д.В. Платформенный подход в цифровизации государственного управления // Инновационное развитие экономики: тенденции и перспективы. 2023. Т. 1. С. 144-152.
3. Ватлина Л.В. Цифровая трансформация государственного управления с применением компетентностных моделей // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 3 (185). С. 183-189.
4. Гумеров И.Р. Цифровая трансформация государственного управления в России // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2022. № 3. С. 91-99.
5. Демидов А.Ю., Лукашов А.И. Отдельные подходы к цифровой трансформации государственного управления // Государственная служба. 2021. Т. 23. № 1 (129). С. 28-34.
6. Калганов И.С. Реинжиниринг административных процессов в условиях формирования и развития электронного правительства в современной России // Проблемы современной экономики. 2024. № 1 (89). С. 74-76.
7. Кравченко Л.А., Троян И.А., Горячих М.В. Цифровые решения в государственном управлении: тренды, возможности и ограничения // Информационное общество. 2023. № 2. С. 54-68.
8. Лигай Д.К., Ватолина О.В. Роль цифровых платформ в трансформации государственного управления // Наука и бизнес: пути развития. 2023. № 5 (143). С. 105-108.
9. Лихтин А.А. Трансформация государственного управления в условиях цифровизации // Управленческое консультирование. 2021. № 4 (148). С. 18-26.

10. Приймак Е.Н., Самойленко А.Н. Цифровая трансформация государственного управления: новый эталон административной реформы и реформы государственной службы // Актуальные вопросы современной экономики. 2025. № 9. С. 649-653.
11. Рязанцева М.В. Цифровая трансформация государственного управления // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 11. С. 6951-6962.
12. Секретов А.Г. Анализ влияния глобальных технологических тенденций на трансформацию и стратегическое управление региональными информационно-телекоммуникационными системами // Вопросы природопользования. 2025. Т. 4. № 2. С. 120-132.
13. Смотрицкая И.И. Цифровая трансформация государственного управления: основные тренды и новые возможности // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. Т. 230. № 4. С. 223-229.
14. Стародубова О.Е. Роль цифровых платформ в государственном управлении // Юридические исследования. 2024. № 12. С. 13-27.
15. Удовенко И.П. Государство в цифровом преобразовании управленческих процессов: от электронного документооборота к цифровым экосистемам // Анализ и прогноз. Журнал ИМЭМО РАН. 2022. № 2. С. 32-42.

Transformation of Administrative Processes in the Context of Implementing Digital Public Administration Platforms

Ivan N. Makarov

PhD in Economics, Associate Professor,
Leading Researcher,
Lipetsk Branch of the Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration,
398046, 10/1, Poligraficheskaya str., Lipetsk, Russian Federation;
e-mail: excellennzz@gmail.com

Vadim M. Erusalimskii

PhD in Economics, Associate Professor,
Lipetsk Branch of the Russian Presidential Academy
of National Economy and Public Administration,
398046, 10/1, Poligraficheskaya str., Lipetsk, Russian Federation;
e-mail: chesor@mail.ru

Abstract

The mass transfer of state and municipal services to digital platforms has changed the organization of administrative processes; however, the cost consequences of this transition are measured noticeably less frequently than the managerial and legal ones. A divergence of interpretations persists: the platform is understood either as a tool for optimizing existing regulations or as a new principle for constructing the administrative process, and the choice of interpretation determines the methodology for assessing the effect. The aim of the work is a quantitative assessment of changes in the parameters of a typical administrative process during the transition from a departmental service provision scheme to a platform-based one. Functional-cost analysis, horizontal analysis of indicators of the unified portal of state and municipal services for 2024–2025, and factor decomposition by the method of chain substitutions on the author's calculation model with an annual flow of 300 thousand applications were used. It was established that the unit costs of

processing one application decrease from 1,767.8 to 631.4 rubles, or by 64.3%, with a reduction in the average service provision period from 8.4 to 2.6 working days; 98.1% of the reduction is ensured by a decrease in labour intensity, while the infrastructural component of the platform compensates for 8.5% of the effect and gives it a threshold dependence on the scale of the flow. The outpacing reduction in time relative to costs and the transfer of part of the costs to the applicant show that platformization transforms the cost structure of the administrative process as a whole; the economic feasibility of the transition is determined by the mass scale of the process and the organization of the released labour resource, and the platform regulation itself needs to be standardized taking into account user costs.

For citation

Makarov I.N., Erusalimskii V.M. (2026) Transformatsiya administrativnykh protsessov v usloviyakh vnedreniya tsifrovyykh platform gosudarstvennogo upravleniya [Transformation of Administrative Processes in the Context of Implementing Digital Public Administration Platforms]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (4A), pp. 602-611. DOI: 10.34670/AR.2026.30.47.106

Keywords

Digital platform, administrative process, public administration, public services, transaction costs, functional-cost analysis, regulation reengineering, digital transformation, state administration.

References

1. Andreev, E. V., Polozkov, M. G., & Kozlova, V. I. (2023). Tsifrovaya transformatsiya gosudarstvennogo sektora kak neobkhodimoye usloviye perekhoda na innovatsionnyy tip razvitiya ekonomiki [Digital transformation of the public sector as a necessary condition for the transition to an innovative type of economic development]. *Ekonomika. Nalogi. Pravo*, *16*(4), 87-97.
2. Biryuk, D. V. (2023). Platformennyy podkhod v tsifrovizatsii gosudarstvennogo upravleniya [Platform approach in the digitalization of public administration]. *Innovatsionnoye razvitiye ekonomiki: tendentsii i perspektivy*, *1*, 144-152.
3. Demidov, A. Yu., & Lukashov, A. I. (2021). Otdel'nyye podkhody k tsifrovoy transformatsii gosudarstvennogo upravleniya [Selected approaches to the digital transformation of public administration]. *Gosudarstvennaya sluzhba*, *23*(1), 28-34.
4. Gumerov, I. R. (2022). Tsifrovaya transformatsiya gosudarstvennogo upravleniya v Rossii [Digital transformation of public administration in Russia]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo*, *3*, 91-99.
5. Kalganov, I. S. (2024). Reinzhiniring administrativnykh protsessov v usloviyakh formirovaniya i razvitiya elektronno go pravitel'stva v sovremennoy Rossii [Reengineering of administrative processes in the context of the formation and development of e-government in modern Russia]. *Problemy sovremennoy ekonomiki*, *1*(89), 74-76.
6. Kravchenko, L. A., Troyan, I. A., & Goryachikh, M. V. (2023). Tsifrovyye resheniya v gosudarstvennom upravlenii: trendy, vozmozhnosti i ogranicheniya [Digital solutions in public administration: trends, opportunities and limitations]. *Informatsionnoye obshchestvo*, *2*, 54-68.
7. Ligay, D. K., & Vatolina, O. V. (2023). Rol' tsifrovyykh platform v transformatsii gosudarstvennogo upravleniya [The role of digital platforms in the transformation of public administration]. *Nauka i biznes: puti razvitiya*, *5*(143), 105-108.
8. Likhtin, A. A. (2021). Transformatsiya gosudarstvennogo upravleniya v usloviyakh tsifrovizatsii [Transformation of public administration in the context of digitalization]. *Upravlencheskoye konsul'tirovaniye*, *4*(148), 18-26.
9. Priymak, E. N., & Samoylenko, A. N. (2025). Tsifrovaya transformatsiya gosudarstvennogo upravleniya: novyy etalon administrativnoy reformy i reformy gosudarstvennoy sluzhby [Digital transformation of public administration: a new benchmark for administrative and civil service reform]. *Aktual'nyye voprosy sovremennoy ekonomiki*, *9*, 649-653.
10. Ryazantseva, M. V. (2024). Tsifrovaya transformatsiya gosudarstvennogo upravleniya [Digital transformation of public administration]. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*, *14*(11), 6951-6962.
11. Sekretov, A. G. (2025). Analiz vliyaniya global'nykh tekhnologicheskikh tendentsiy na transformatsiyu i strategicheskoye upravleniye regional'nymi informatsionno-telekommunikatsionnymi sistemami [Analysis of the influence of global technological trends on the transformation and strategic management of regional information and

-
- telecommunication systems]. Voprosy prirodopol'zovaniya, *4*(2), 120-132.
12. Smotrinskaya, I. I. (2021). Tsifrovaya transformatsiya gosudarstvennogo upravleniya: osnovnyye trendy i novyye vozmozhnosti [Digital transformation of public administration: key trends and new opportunities]. Nauchnyye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii, *230*(4), 223-229.
13. Starodubova, O. E. (2024). Rol' tsifrovyykh platform v gosudarstvennom upravlenii [The role of digital platforms in public administration]. Yuridicheskiye issledovaniya, *12*, 13-27.
14. Udovenko, I. P. (2022). Gosudarstvo v tsifrovom preobrazovanii upravlencheskikh protsessov: ot elektronnoy dokumentooborota k tsifrovym ekosistemam [The state in the digital transformation of management processes: from electronic document flow to digital ecosystems]. Analiz i prognoz. Zhurnal IMEMO RAN, *2*, 32-42.
15. Vatlina, L. V. (2021). Tsifrovaya transformatsiya gosudarstvennogo upravleniya s primeneniye kompetentnostnykh modeley [Digital transformation of public administration using competence models]. Ekonomika i upravleniye, *27*(3), 183-189.