

ПРАВО И ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

LAW AND DIGITAL TECHNOLOGIES

<https://doi.org/10.22363/2313-2337-2026-30-3-528-547>
EDN: OQZXNW

Научная статья / Research Article

Процессы цифровизации государственного управления: анализ и формирование рекомендаций по повышению эффективности

М.В. Алексеева¹, И.А. Подройкина², С.В. Рыбак¹

¹Донской государственный технический университет, г. Ростов-на-Дону,
Российская Федерация

²Ростовский филиал Российской таможенной академии, г. Ростов-на-Дону,
Российская Федерация
alekseeva80@yandex.ru

Аннотация. В условиях развития цифровых технологий государственное управление претерпевает принципиальные изменения, направленные на повышение оперативности, прозрачности и качества взаимодействия с гражданами. Но реализация концепции цифрового правительства сталкивается с рядом вызовов: устаревшей нормативно-правовой базой, рисками информационной и кибербезопасности, необходимостью защиты персональных данных и устранения цифрового разрыва между разными социальными группами. Поэтому исследование вопросов адаптации правового регулирования и оптимизации процессов цифровизации государственного управления приобретает особую значимость. Цель исследования – на основе комплексного анализа процессов цифровизации государственного управления сформировать практические рекомендации по устранению ключевых барьеров и повышению эффективности межведомственного взаимодействия. Эмпирической базой работы явились научные публикации по заявленной теме, официальные данные и отчеты профильных ведомств. Методологическую основу составили такие методы, как сравнительно-правовой, формально-юридический, статистический, анализ и синтез. Обеспечение стабильной работы цифровых сервисов наряду с открытостью процедур взаимодействия органов власти и граждан представляет собой определяющее условие формирования доверительного отношения общества к государственным электронным платформам. Внедрение эшелонированных контуров защиты персональных сведений, дополненное планомерной работой по наращиванию цифровых компетенций населения, способствует заметному росту помехоустойчивости каналов связи при возникновении кибератак и нештатных технических ситуаций. Построение информационных систем по модульному принципу открывает возможность оперативной перенастройки инфраструктуры под меняющиеся потребности пользовательской аудитории и государственных

© Алексеева М.В., Подройкина И.А., Рыбак С.В., 2026



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode>

структур при сокращении временных затрат и экономии ресурсного обеспечения. Сопряжение инженерно-технических разработок с просветительскими программами закладывает прочный фундамент для поступательной трансформации системы цифрового администрирования в публичном секторе. Комплексный подход, объединяющий технические решения и образовательные инициативы, является необходимым условием для формирования устойчивой и доверенной цифровой среды; многоуровневая система защиты данных в сочетании с программой цифрового обучения пользователей выступает эффективным механизмом обеспечения надежности государственных электронных услуг; модульная архитектура цифровых платформ позволяет достичь высокой гибкости и адаптивности с учетом современных потребностей.

Ключевые слова: цифровые технологии, цифровизация общества, информационная среда, правовое регулирование, цифровая трансформация, киберугрозы

Вклад авторов: Алексеева М.В. – общая концепция исследования института цифрового государственного управления, обзор и анализ, написание и редактирование текста; Подройкина И.А. – сбор и анализ необходимых материалов, исследование показателей; Рыбак С.В. – анализ перспектив развития исследуемого института, анализ необходимых материалов, редактирование текста, заключение. Все авторы ознакомились с окончательной версией статьи и одобрили ее.

Заявление о доступности данных. Все данные, полученные в ходе этого исследования, включены в статью.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Поступила в редакцию: 30 сентября 2025 г.

Принята к печати: 15 июля 2026 г.

Для цитирования:

Алексеева М.В., Подройкина И.А., Рыбак С.В. Процессы цифровизации государственного управления: анализ и формирование рекомендаций по повышению эффективности // *RUDN Journal of Law*. 2026. Т. 30. № 3. С. 528–547. <https://doi.org/10.22363/2313-2337-2026-30-3-528-547> EDN: OQZXNW

Digitalization of Public Administration: Analysis and Recommendations for Improving Efficiency

Marina V. Alexeeva¹, Inna A. Podroykina², Svetlana V. Rybak¹

¹Don State Technical University, Rostov-on-Don, Russian Federation

²Rostov Branch of the Russian Customs Academy, Rostov-on-Don, Russian Federation

✉alekseeva80@yandex.ru

Abstract. In the context of the development of digital technologies, public administration is undergoing fundamental changes aimed at improving efficiency, transparency, and the quality of interaction with citizens. However, the implementation of the digital government concept faces a number of challenges: an outdated regulatory framework, information security and cybersecurity risks, the need to protect personal data, and the necessity of eliminating the digital divide between different social groups. Therefore, the adaptation of legal regulation and the optimization of public administration digitalization processes are of particular importance. The aim of the study is to formulate practical recommendations for eliminating key barriers and improving the efficiency of interdepartmental cooperation, based on a comprehensive analysis of public administration digitalization processes. The empirical basis of the research consists of scientific publications on the stated topic, as well as official data and reports from relevant government agencies. The methodological basis includes comparative legal and formal legal methods, statistical analysis, and the methods of analysis and synthesis. Ensuring the stable operation of digital services, together with the transparency of interaction procedures between public authorities and

citizens, is a determining condition for building public trust in state electronic platforms. The implementation of a multi-layered personal data protection system, complemented by systematic efforts to enhance the digital competencies of the population significantly increases the resilience of communication channels in the event of cyberattacks and unexpected technical failures. Designing information systems according to a modular principle opens up the possibility of promptly reconfiguring the infrastructure to meet the evolving needs of both users and public authorities, while reducing implementation time and conserving resources. The integration of engineering and technical developments with educational programs lays a solid foundation for the progressive transformation of digital public administration. An integrated approach combining technical solutions and educational initiatives is a prerequisite for the formation of a sustainable and trustworthy digital environment; a multi-level data protection system combined with digital user training programs serves as an effective mechanism for ensuring the reliability of digital government services; the modular architecture of digital platforms provides a high degree of flexibility and adaptability in line with contemporary needs.

Keywords: digital technologies, digitalization of society, information environment, legal regulation, digital transformation, cyberthreats

Authors' Contributions: Alekseeva M.V. – development of the overall research concept concerning digital public administration as an institution, literature review and analysis, drafting, and editing; Podroykina I.A. – collection and analysis of relevant materials and examination of indicators; Rybak S.V. – analysis of the prospects for the institution's development, analysis of materials, editing, and formulation of the conclusion. All authors reviewed and approved the final version of the manuscript.

Data Availability Statement. All data generated during this study are included in the article.

Conflict of Interest. The authors declare no conflict of interest.

Received: September 30, 2025

Accepted: July 15, 2026

For citation:

Alexeeva, M.V., Podroykina, I.A., Rybak, S.V. (2026) Digitalization of Public Administration: Analysis and Recommendations for Improving Efficiency. *RUDN Journal of Law*. 30 (3), 528–547. <https://doi.org/10.22363/2313-2337-2026-30-3-528-547> EDN: OQZXNW

Введение

В условиях стремительного технологического прогресса цифровизация государственного управления выступает важнейшим фактором, способствующим модернизации взаимодействия между государственными учреждениями и обществом. Тем не менее, переход к современным цифровым технологиям сопряжен с множеством проблем и сложностей, которые могут препятствовать эффективному внедрению концепции электронного правительства. Государственные структуры нередко сталкиваются с низким уровнем технологической готовности, дефицитом профильных специалистов, неравномерным распределением цифровых инструментов по регионам и острой необходимостью ужесточить меры информационной безопасности. Для сохранения устойчивости и бесперебойного функционирования электронных сервисов все эти вопросы следует решать комплексно и заблаговременно. Процесс цифровой трансформации осложняется необходимостью формирования современной правовой базы, способной гарантировать сохранение и развитие демократических институтов в условиях цифровой среды. Существующие нормативно-правовые акты во многом утратили актуальность и не учитывают новых реалий, поэтому требуют глубокого пересмотра и адаптации к нынешним вызовам. При этом приоритетными задачами становятся защита персональных данных граждан и построение прозрачной системы управления, что невозможно без комплексного

и скоординированного подхода. Цифровизация государственного управления представляет собой не только вызов, но и уникальную возможность для создания более эффективной, прозрачной и доступной системы, адекватно реагирующей на запросы современного общества (Vlasova, 2019). Эффективное преодоление обозначенных проблем может привести к значительному улучшению качества государственных услуг и укреплению доверия граждан к власти, что требует глубокой и многослойной проработки данного вопроса (Katrin, 2022).

Цель настоящего исследования состоит в том, чтобы на основании комплексного анализа процессов цифровизации государственного управления сформировать практические рекомендации по устранению ключевых барьеров и повышению эффективности межведомственного взаимодействия.

В рамках данной цели выделены следующие **задачи**: анализ текущего состояния цифровизации государственных услуг, идентификация успешных практик и обнаружение существующих недостатков; оценка актуальных нормативных и правовых рамок, касающихся цифровизации государственного управления, с учетом их соответствия современным реалиям; изучение опыта других стран в области цифрового управления и определение адаптируемых практик для России; а также формулирование критериев оценки качества и доступности государственных услуг в цифровом формате и анализ уровня доверия населения к таким услугам.

В рамках настоящего исследования применяется комплексный методологический инструментарий, сочетающий качественные и количественные подходы. К качественным методам отнесены: доктринальный анализ научной литературы по проблематике цифровой трансформации публичной администрации; сравнительно-правовое исследование зарубежных моделей внедрения цифровых технологий в деятельность органов власти с последующей оценкой возможностей их рецепции и адаптации к отечественной правовой системе и социально-экономическим реалиям. Количественная составляющая методологии опирается на приемы обработки эмпирических данных и статистический анализ, что позволяет установить измеримые критерии результативности функционирующих информационно-коммуникационных технологий в сфере государственного управления и верифицировать теоретические выводы на эмпирическом материале.

Понятие и особенности цифровизации государственного управления

Рациональное внедрение цифровых инструментов в механизм публичного администрирования представляет собой стратегический ориентир, реализация которого способна нивелировать целый комплекс проблем, традиционно детерминруемых «человеческим фактором». Достижение данной цели открывает качественно новый уровень коммуникации между институтами государственной власти и гражданским обществом, обеспечивая повышение оперативности предоставления публичных услуг, укрепление принципов транспарентности административной деятельности и усиление подотчетности властных субъектов перед населением. Вместе с тем следует подчеркнуть, что результативность указанных преобразований достигается исключительно при условии целостного и системного проведения соответствующей государственной политики, учитывающей весь спектр актуальных вызовов, а также правовые, социокультурные и экономические особенности конкретной юрисдикции либо отдельного территориального образования. В научной литературе по исследуемой теме подчеркиваются различия между терминами «регулирование» и «управление», акцентируя внимание на важности аспекта, связанного

с «жесткостью» или «мягкостью» тех управленческих воздействий, которые осуществляются на государственную систему. Управление чаще всего связывается с использованием административно-командных методов, в то время как регулирование отличается более гибкими и опосредованными способами воздействия, основанными преимущественно на применении мотивационных механизмов (Khramov & Zakharov, 2018; Chiara, 2024).

Внедрение цифровых технологий в систему государственного управления играет ключевую роль в развитии национальной экономической структуры России. Предполагается, что совершенствование управления процессами цифровой трансформации приведет к модернизации технологических операций, повышению эффективности управленческой деятельности и улучшению организации работы в различных отраслях. Как отмечают исследователи, с позицией которых мы согласны, все это в конечном итоге окажет положительное влияние на качество жизни граждан страны (Dmitriev, 2002; Zernikov, 2011).

Как считают Т.А. Герасимова и Н.В. Москвитина, цифровизация – это «процесс, в который вовлечены внедрение и эксплуатация инновационных технологий, а также принципы цифровой экономики в рамках социально-экономической сферы общества. Этот процесс характеризуется полной автоматизацией, роботизацией и применением искусственного интеллекта». Они рассматривают его как «создание и использование современных систем, инструментов и технологий» (Gerasimova & Moskvitina, 2019).

Л.Н. Данилова выделяет два основных подхода к восприятию понятия «цифровизация» в российской науке: 1) узкий подход – это процесс перевода информации в цифровой формат; 2) широкий – охватывает системное и стратегическое внедрение цифровых технологий в повседневные сферы жизнедеятельности общества. Вместе с тем в зарубежной научной традиции встречается принципиально иная трактовка рассматриваемого понятия: под «цифровизацией» понимается вся совокупность социальных сдвигов и качественных изменений, обусловленных широким и интенсивным проникновением цифровых технологий в различные сферы жизнедеятельности (Danilova et al., 2020).

Наряду с уже обозначенными факторами особого внимания заслуживает вопрос об участии самих граждан в процессах цифрового преобразования государственного управления. Устойчивый переход к цифровой модели администрирования предполагает становление такого общества, для которого характерны развитая цифровая грамотность и деятельная гражданская позиция. Рассматриваемая проблематика не ограничивается сугубо утилитарным аспектом – обладанием базовыми навыками взаимодействия с современными информационно-телекоммуникационными системами и осознанием тех преимуществ, которые обеспечивает их практическое применение. Не менее принципиальное значение приобретает вовлеченность населения непосредственно в процессы проектирования, апробации и последующей имплементации новых цифровых сервисов в повседневную правоприменительную и административную практику. Плановая просветительская деятельность, равно как и последовательное информирование граждан относительно стадий протекающей цифровой трансформации, объективно снижают вероятность формирования устойчивых социальных фобий и недоверия, а также создают предпосылки для более лояльного восприятия предлагаемых инноваций со стороны конечных пользователей.

В свою очередь, прозрачность и открытость сведений об использовании цифрового инструментария в рамках публично-управленческой деятельности выступают

фундаментальной предпосылкой укрепления доверительных отношений, складывающихся между органами публичной власти и гражданским обществом. Систематическое доведение до сведения населения информации о ключевых вехах цифровой трансформации, сопровождаемое наглядной демонстрацией конкретных прикладных результатов, позволяет эффективно противодействовать распространению предубеждений, домыслов и скептических стереотипов, традиционно сопутствующих внедрению любых технологически новаторских решений в сферу государственного управления. Одним из наиболее распространенных заблуждений выступает тезис о способности цифровизации полностью исключить человеческий фактор из системы государственного управления. Эмпирические наблюдения свидетельствуют об обратном: автоматизация охватывает преимущественно рутинные операции обработки данных, тогда как выработка стратегических решений, верификация качества и реагирование на нестандартные ситуации по-прежнему требуют непосредственного участия должностного лица. Показательным примером служит внедрение электронного документооборота в Федеральной налоговой службе Российской Федерации: сроки обработки налоговых деклараций сократились многократно, однако потребность в ручном аудите сложных кейсов сохранилась в полном объеме¹. Преодоление подобных затруднений предполагает систематическое обнаружение аналитических материалов, раскрывающих соотношение автоматизированных операций и процедур, выполняемых вручную, равно как и планомерное обучение служащих государственного аппарата навыкам работы в гибридных средах, где алгоритмические механизмы сочетаются с экспертной оценкой.

Самостоятельным условием поступательного развития электронного государственного управления следует признать приведение существующей законодательной базы в соответствие с реалиями цифрового времени. Формирование пластичного нормативно-правового каркаса, способного своевременно откликаться на появление труднопрогнозируемых технологических новшеств, служит гарантией сохранности конфиденциальных сведений и упорядочивания функционирования сетевых платформ. Периодическая ревизия и обновление соответствующих юридических установлений обеспечивают их работоспособность и релевантность вызовам сегодняшнего дня.

Объединение разобщенных государственных информационных систем и платформ ведет к формированию целостной цифровой экосистемы, в пределах которой достигается свободная циркуляция данных и исключаются повторяющиеся операции. Создание унифицированной точки входа для получения государственных услуг упрощает коммуникацию граждан с органами публичной власти, существенно ослабляет бюрократические препятствия и повышает удовлетворенность пользователей от взаимодействия с государством.

Цифровая трансформация публичного администрирования должна рассматриваться не как сугубо технологическое мероприятие, а как стратегическое движение в направлении построения открытой, демократичной и подотчетной управленческой модели, служащей фундаментом устойчивого общественного развития. Вместе с тем, несмотря на очевидные преимущества, процесс встраивания цифровых технологий в государственное управление сопряжен с рядом препятствий, которые особенно заметно проявляются на постсоветском пространстве. В обстановке, когда уровень общественного доверия к государственным институтам порой оказывается

¹ Отчет ФНС России «Итоги цифровизации налоговых процессов». 2022. URL: <https://www.nalog.gov.ru> (дата обращения: 05.09.2025).

невысоким, при реорганизации сферы цифрового управления необходимо принимать во внимание и этическую составляющую. Еще Аристотель подчеркивал, что результативное управление невозможно без соблюдения принципов этики и ответственности лицами, облеченными властью (Vlasenko, 2021). Следовательно, в современных обстоятельствах ключевая задача состоит не только в облегчении доступа населения к государственным сервисам, но и в формировании обстановки взаимного доверия, уважения и активного участия граждан в управленческих процессах, что созвучно аристотелевской концепции общего блага.

Вопреки широкому спектру возможностей, открывающихся благодаря цифровому переустройству государственного управления и развертыванию электронных управленческих механизмов, практическая сторона этого процесса сопряжена с существенным числом затруднений. К числу наиболее острых относится недостаточный уровень технической оснащенности отдельных органов публичной власти, что сдерживает их интеграцию в современные цифровые инфраструктуры и ограничивает действенность применяемых передовых инструментов. Помимо этого, ощущается нехватка специалистов, обладающих профильными знаниями в области цифровых преобразований, что диктует необходимость построения целостной политики подготовки и переобучения кадрового состава. Отдельного рассмотрения требует феномен цифрового разрыва, который проявляется в неравномерности доступа граждан к электронным сервисам в зависимости от территории проживания, что, в свою очередь, увеличивает вероятность углубления социальной дифференциации. Дополнительное испытание связано с необходимостью поддерживать надлежащий уровень кибербезопасности, адекватный современным угрозам в условиях интенсивной цифровизации. Перечисленные обстоятельства свидетельствуют о потребности в системном подходе к осуществлению цифровых реформ, предусматривающем гармоничное совершенствование инфраструктуры, формирование профессионального резерва и внедрение действенных инструментов охраны информационных ресурсов.

В силу указанных причин приобретает первостепенное значение обеспечение надежности и защищенности цифровизации управленческих процессов, позволяющее сводить к минимуму риски в наиболее чувствительных областях. Опорным элементом соответствующей стратегии выступает проектирование и практическое применение устойчивых протоколов охраны информационных массивов, поскольку кибербезопасность составляет необходимое условие полноценной и правомерной работы цифровой инфраструктуры. Современные электронные платформы концентрируют значительные объемы сведений ограниченного доступа, в том числе персональные данные граждан, что приобретает особую значимость на фоне участвовавших случаев неправомерного проникновения в информационные системы, обусловленных как внешними целенаправленными атаками, так и недобросовестными действиями сотрудников учреждений.

Хотя цифровизация способствует расширению прозрачности управленческих процедур, в числе приоритетов сохраняется задача повышения цифровой компетентности населения. Это необходимо для укрепления пользовательского доверия к решениям, базирующимся на новейших технологических подходах, включая системы, использующие искусственный интеллект. Показательным примером удачного выстраивания доверительных отношений с гражданами служит портал «Госуслуги», тогда как внутренние информационные ресурсы государственных органов по-прежнему сталкиваются с трудностями, подрывающими это доверие.

Особого подхода заслуживает планомерный сбор и последующая обработка статистических сведений по всей территории страны, в том числе в отдаленных и

труднодоступных субъектах. Решение этой задачи сопряжено с преодолением сохраняющихся диспропорций, обусловленных неравномерностью технического обеспечения и нехваткой квалифицированного персонала. Параллельно на первый план выдвигаются вопросы легализации и нормативного упорядочивания применения искусственного интеллекта, поскольку его интеграция в деятельность государственных структур должна опираться на отчетливо сформулированный правовой каркас. Подобная юридическая основа призвана стать опорой для безопасного, этически выверенного и ответственного задействования соответствующих технологий в административной и социальной плоскостях (Ponkin & Redkina, 2018).

В реалиях цифрового переустройства современного государственного управления раздробленность информационной инфраструктуры и отсутствие консолидирующей платформы становятся существенным сдерживающим фактором, препятствующим обмену данными между ведомствами и службами. Для обеспечения сбалансированного и поступательного развития системы требуется инициировать построение интегрированной электронной информационной среды, объединяющей функциональные блоки всех органов власти и гарантирующей согласованное взаимодействие на долгосрочную перспективу. Фрагментарность информационной инфраструктуры публичного управления обнаруживает себя в ряде взаимосвязанных измерений. Во-первых, проявляется несовместимость форматов представления сведений: различные ведомства придерживаются разнородных стандартов хранения (в частности, XML в противоположность JSON), что порождает необходимость дополнительных преобразований при межведомственном обмене. Во-вторых, сохраняет актуальность проблема несведенных баз данных: отсутствие единого реестра оборачивается повторением сведений – например, информация о налогоплательщиках одновременно аккумулируется в массивах ФНС, ПФР и ФСС. В-третьих, ощутимы технологические ограничения: морально устаревшие программно-аппаратные комплексы не поддерживают API-интерфейсы, обеспечивающие обмен данными в режиме реального времени. В-четвертых, существенную роль играют правовые препятствия: внутриведомственные регламенты требуют письменной процедуры согласования передачи сведений, что удлинняет управленческие циклы. Приведенные аспекты подтверждаются результатами исследования РАНХиГС «Проблемы интеграции информационных систем в госсекторе»².

Помимо перечисленных вызовов, заметное место занимает отслеживание общественных настроений и восприятия технологических нововведений. В качестве иллюстрации уместно привести повсеместное внедрение QR-кодов в период пандемии, которое породило опасения по поводу усиления государственного контроля. Оперативное и достоверное разъяснение гражданам целей, порядка функционирования и правовых оснований применения подобных средств позволяет ослабить недоверие и снизить социальное сопротивление.

Проблематика цифрового преобразования публичного управления обладает многоплановым характером и предполагает выработку решений, объединяющих этические ориентиры с инструментами правового регулирования (Yakovleva-Chernyshova & Druzhinina, 2021).

Несмотря на значительный потенциал цифровых нововведений в части повышения эффективности функционирования государственного аппарата, принципиально важным остается всесторонний анализ сопряженных с ними рисков, равно как

² «Проблемы интеграции информационных систем в госсекторе». 2023. URL: <https://ranepa.ru> (дата обращения: 05.09.2025).

и выработка механизмов, обеспечивающих информационную безопасность, транспарентность и подотчетность управленческой деятельности. Реализация подобного комплекса мер способствует укреплению доверительного отношения граждан к институтам публичной власти и повышению качественных характеристик предоставляемых государственных услуг. Одновременно существенным фактором, предопределяющим результативность цифровых преобразований, выступает надлежащая кадровая подготовка: полномасштабное введение в эксплуатацию новых информационных систем объективно предполагает наличие высокого профессионального уровня у лиц, обеспечивающих их функционирование. В качестве перспективного направления следует рассматривать формирование системы непрерывного образования и сертификационной аттестации специалистов в сфере цифровых технологий, что служит дополнительной гарантией устойчивости достигаемых результатов на долгосрочную перспективу.

В указанном контексте стратегическую значимость приобретает проектирование и апробация профильных образовательных программ, а также курсов дополнительного профессионального образования, ориентированных непосредственно на государственных гражданских служащих. Образовательные инициативы подобного рода призваны не только обеспечить приращение профессиональных компетенций, но и сформировать устойчивый институциональный фундамент цифровой трансформации, позволяющий гарантировать надежное организационно-методическое сопровождение процессов освоения и последующей эксплуатации инновационных технологических решений.

Представляется необходимым также принимать во внимание накопленный зарубежный опыт интеграции цифровых технологий в систему публичного администрирования. Зарубежные практики в области цифровизации представлены в работах отдельных зарубежных исследователей (Pisani, 2024; Meng, 2024). Ряд государств уже продемонстрировал заметные достижения в данной сфере, вследствие чего критическое осмысление их правоприменительной и организационной практики способно оказаться востребованным при разработке отечественных инициатив (Li & Shang, 2020). Асинхронность процессов цифровой трансформации государственного управления в различных юрисдикциях представляет собой самостоятельный аспект, требующий учета при исследовании актуальных тенденций глобальной цифровизации.

В зависимости от степени готовности государств к освоению цифровых инноваций и их способности к адаптации в условиях структурных преобразований принято выделять три категории стран, причем каждая из них оказывает собственное влияние на динамику развития мировой цифровой экономики. В первую группу входят наиболее продвинутые страны с высоким технологическим потенциалом и ресурсами для цифровых прорывов: США, Германия, Франция, Австрия, Япония и ряд азиатских государств. Ко второй относят компактные европейские государства, демонстрирующие передовые результаты цифровизации и внедрения инноваций: Бельгия, Дания, Эстония, Финляндия, Ирландия, Люксембург, Нидерланды, Норвегия и Швеция.

Указанные страны характеризуются активной политикой по цифровой модернизации своих экономических систем, что позволяет им уверенно двигаться в направлении сокращения технологического отставания от ведущих мировых лидеров цифровизации. Особый акцент делается на формировании благоприятной среды для имплементации передовых технологических решений, что, в свою очередь,

содействует усилению конкурентных позиций соответствующих государств на международных рынках и создает предпосылки для устойчивого экономического роста в реалиях современного цифрового уклада. К третьей категории относятся государства, располагающие емкими внутренними рынками, которые служат основным локомотивом их хозяйственного развития. В числе таких стран принято называть Бразилию, Австралию, Канаду и Индию. При том, что показатели цифровизации в указанных юрисдикциях находятся на достаточно высоком уровне, они все же отстают от признанных мировых лидеров по данному направлению (Avdeeva et al., 2022). Выделение обозначенных групп государств открывает возможность для содержательного исследования закономерностей цифровой трансформации, а также служит методологической основой для выработки стратегий, направленных на повышение результативности систем публичного управления. При этом подобные стратегии должны формироваться с учетом специфики национальных цифровых экосистем и предусматривать адаптацию управленческого инструментария применительно к особенностям каждой из выделенных категорий стран. Необходимо учитывать и критическую роль кибербезопасности в условиях нарастания угроз: ежегодное увеличение числа кибератак обуславливает приоритетное создание надежной инфраструктуры для всех цифровых инициатив. Формирование интегрированной системы противодействия киберугрозам в сочетании с регулярным профессиональным обучением персонала базовым и продвинутому аспектам информационной безопасности позволит надежно защитить персональные данные граждан и существенно снизить вероятность утечки конфиденциальной информации. Неслучайно о значимости обеспечения защиты персональных данных в эпоху развития Интернета и проникновения его во все сферы жизни пишет в своих работах ряд исследователей (Minbaleev & Filonenkova, 2020; Razuvaev, 2021). Такой комплексный подход создает прочную основу для адаптивного реагирования на новые риски и обеспечивает непрерывное совершенствование механизмов защиты.

Складывающаяся цифровая действительность со всей очевидностью свидетельствует о том, что надлежащим образом организованное публичное управление в совокупности со сбалансированной системой нормативно-регуляторного воздействия образует то необходимое условие, вне которого внедрение инновационных технологических решений утрачивает свою результативность. Сопоставительный анализ отечественной практики и зарубежных правовых порядков позволяет сформулировать следующий вывод: согласование стратегических векторов цифровой трансформации с общей архитектурой государственной политики приобретает значение системообразующего фактора, определяющего устойчивость широкомасштабных преобразований в цифровой сфере. Результатом подобной согласованности выступает формирование интегративной управленческой модели, в рамках которой технико-технологические, организационно-правовые и ресурсно-обеспечительные элементы образуют единый функциональный комплекс, способствующий более рациональному распределению и целенаправленному использованию имеющегося потенциала.

Что касается перспективных направлений трансформации государственного управления в условиях интенсификации информационных процессов, то они обнаруживают новые векторы модернизации действующего политико-управленческого инструментария, ориентированные на повышение адаптивности и функциональной отдачи государственного сервиса, осуществляемого в цифровой среде. Переосмысление традиционных управленческих подходов и их приспособление к новым реалиям способны сформировать надежный фундамент для последовательного

цифрового развития, что, в свою очередь, окажет благоприятное воздействие на согласованность и продуктивность функционирования всех секторов национальной экономики. В этой связи указанная проблематика приобретает самостоятельное значение и подлежит обязательному учету при изучении современных тенденций глобальной цифровизации (Svistunov & Svistunova, 2023).

В зависимости от уровня подготовленности государств к восприятию цифровых новаций, а равно от их способности адаптироваться к сопутствующим структурным преобразованиям, в научной литературе принято дифференцировать три группы государств, каждая из которых по-своему воздействует на общую траекторию развития мировой цифровой экономики. Сегодня предложено более 40 инициатив, нацеленных на оптимизацию госуправления посредством цифровых технологий. Точность функционирования, своевременное выявление рисков и их оперативное нейтрализование обеспечиваются за счет интегрированной системы мониторинга, позволяющей в реальном времени контролировать все ключевые процессы. К числу приоритетных проектов относятся создание единой биометрической платформы и внедрение мобильной электронной подписи, а также развертывание платформ на базе искусственного интеллекта и антифрод-технологий. Для каждого направления Правительством Российской Федерации установлены четкие целевые показатели и строгие сроки их достижения. В частности, по программе единой биометрической платформы к 2025 г. планируется существенно расширить ассортимент доступных услуг, что позволит охватить более широкий круг пользователей и сократить вдвое время регистрации биометрических данных в финансовых организациях. Внедрение искусственного интеллекта должно обеспечить в 2025 году доступность органов власти к не менее трем ИИ-решениям. Перечисленные мероприятия направлены в том числе на синхронизацию работ, связанных с реализацией проекта «Цифровая экономика».

Внедрение цифровых технологий уже дает серьезные результаты. Так, 2024 г. был отмечен рекордным уровнем исполнительской дисциплины при подготовке нормативных правовых актов – 99 % законопроектов были своевременно поданы в Государственную Думу (в то время как, например, в 2022 г. этот показатель составлял всего 84 %). Это позволяет законодательным инициативам вступать в силу сразу после одобрения, что сокращает задержки, связанные с ожиданием разработки и утверждения соответствующих актов³. Система мониторинга позволяет отслеживать сроки подготовки документов, а также оперативно устранять задержки, что повышает эффективность законотворчества и снижает риски несогласованности, как в принимаемых актах, так и в правоприменении.

В 2025 г. Председателем Правительства М. Мишустиним был официально утвержден консолидированный стратегический документ, нацеленный на реализацию национальных показателей развития к 2030 г. с пролонгацией ключевых мероприятий до 2036 г. В числе ключевых целей обозначена «Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы». Достижение к 2030 г. уровня «цифровой зрелости» в государственных и муниципальных структурах, а также в ключевых отраслях экономики и социальной сферы, предполагает автоматизацию значительной части транзакций через единые цифровые платформы (Vasilieva & Slavin, 2024). Достижение поставленной задачи обу-

³ Digital Russia. Цифровая Россия – все об ИТ в госуслугах. URL: <https://d-russia.ru/pravitelstvo-soobshhilo-o-novom-rekorde-skorosti-podgotovki-zakonoproektov.html?ysclid=m984vh4s2387126108> (дата обращения: 15.09.2025).

словливает интенсивную интеграцию методов анализа масштабных данных, алгоритмических механизмов машинного обучения и интеллектуальных систем, функционирующих на основе искусственного интеллекта.

Таким образом, проект «Цифровое государственное управление» предполагает не только перевод государственных услуг в онлайн-формат, но и создание единой цифровой платформы, что должно значительно сократить время предоставления услуг, привести к качественным преобразованиям в области взаимодействия между гражданами и государством, повысить эффективность работы госорганов.

Цели трансформации госуправления в условиях цифровизации – свободное, устойчивое, безопасное информационное взаимодействие между органами госвласти, гражданами, бизнесом, а также достижение технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры РФ. В период до 2030 г. запланировано осуществление ряда комплексных инициатив, ключевой из которых является платформа «Госуслуги онлайн». В рамках этого проекта предполагается расширить ассортимент доступных электронных сервисов с 60 в 2024 г. до 100 к 2030 г.; при этом первостепенная задача заключается не только в количественном наращивании функционала, но и в принципиальной трансформации взаимодействия с пользователями. Оказание услуг в режиме реального времени позволит полностью отказаться от бумажных документов при обслуживании граждан и бизнеса и устранил необходимость их личного присутствия, что существенно повысит оперативность и эффективность государственных сервисов. Проект «Типовое облачное решение системы электронного документооборота» к 2030 г. ставит своей задачей перевод органов местного самоуправления, а также государственных и муниципальных учреждений на электронный документооборот, с включением их в состав участников единого информационного пространства взаимодействия.

Проект «Типовое автоматизированное рабочее место государственного служащего» нацелен на комплексную интеграцию отечественных программных решений, обеспечивающих устойчивое, защищенное и высокоскоростное взаимодействие между сотрудниками органов власти. В составе единой платформы предусмотрены средства для обмена мгновенными сообщениями и электронной почты, ведение корпоративной адресной книги, организация аудио- и видеоконференций, планирование мероприятий в электронном календаре, а также централизованное файловое хранилища с функционалом коллективного редактирования документов. Задача состоит в том, чтобы к 2030 г. все государственные служащие перешли на указанный комплект инструментов, что позволит полностью отказаться от бумажных носителей и личного присутствия при оказании услуг, значительно повысив оперативность и уровень информационной безопасности.

В качестве приоритетного направления развития определено масштабирование платформы «ГосТех» с одновременным созданием доверенных решений на основе методов искусственного интеллекта для поддержки процессов принятия решений и автоматизации анализа крупных массивов данных. Согласно утвержденным планам, доля государственных информационных систем, разработанных и эксплуатируемых на базе «ГосТех», должна вырасти до 20 % к 2026 г., достичь 40 % к 2028 г. и полностью охватить все информационные ресурсы органов власти к 2030 г., что обеспечит унификацию ИТ-инфраструктуры и повысит ее киберустойчивость⁴.

⁴ Искусственный интеллект в «ГосТехе». Как AI-технологии улучшают качество жизни россиян. URL: <https://www.gazeta.ru/business/2024/08/26/19638595.shtml?ysclid=m984ydcbl67500535> (дата обращения: 05.09.2025).

Правовое регулирование цифровой трансформации государственного управления

Современные цифровые технологии предоставляют возможность значительно ускорить работу государственных учреждений, улучшить обмен данными между структурами и сделать предоставление административных услуг для граждан более доступным и оперативным. Вместе с тем внедрение инновационных решений неминуемо требует их соответствия существующему законодательству, что обозначает важность их своевременной адаптации и интеграции в правовую систему. В российской правовой системе, касающейся цифровизации и связанных с ней правоотношений, наблюдаются высокая степень динамичности и разнообразие подходов в разработке нормативной базы.

Интенсивное формирование системы правового регулирования способствует появлению все более дифференцированных норм, которые охватывают различные уровни законодательства: федеральный, региональный и отраслевой. Муниципальный уровень в этом контексте также играет свою роль, однако в сфере регулирования цифровой трансформации государственного управления данный сегмент пока еще остается недостаточно проработанным. В настоящее время основные законодательные акты, регулирующие процесс цифровизации и ее интеграцию в сферу управления, сконцентрированы преимущественно на федеральном уровне. Это создает общую базу для развития цифровых технологий, хотя дальнейшее распределение норм и полномочий по уровням требует более активного развития и конкретизации в зависимости от специфики регионов и отраслей. Например, в рамках проекта «Цифровое государственное управление», который является частью национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», осуществляется внедрение информационных технологий в государственные процессы. Этот проект был инициирован для реализации Стратегии развития информационного общества в России на 2017–2030 гг., утвержденной указом Президента Российской Федерации № 203 от 9 мая 2017 г.⁵ Одной из ключевых целей данного проекта является интеграция цифровых технологий и платформенных решений в области государственного управления и общественных услуг, что подчеркивает стратегический характер данной задачи для нормотворческой деятельности.

Правовое регулирование данного направления в Российской Федерации осуществляется с опорой на ряд нормативно-правовых актов. К ним относятся Федеральный закон № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» и Федеральный закон № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления», Уголовный кодекс РФ⁶, федеральные законы об электронной подписи, связи и безопасности. Указанные документы формируют основу для правового регулирования и контроля процессов цифровизации в системе государственного управления.

Обеспечение надежной защиты персональных данных является неотъемлемым звеном процесса цифровизации государственного управления. Федеральный закон

⁵ Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71570570/?ysclid=mfnlpgopu0101367272> (дата обращения 14.09.2025).

⁶ Уголовный кодекс Российской Федерации от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. 1996. № 25, т. 2954.

«О защите персональных данных»⁷ устанавливает правовые механизмы контроля за сбором, хранением и обработкой информации как в частном, так и в государственном секторах. Хотя в закон регулярно вносятся изменения, принятые меры ответственности за его нарушение не отражают полноту рисков и серьезность последствий, с которыми сталкиваются субъекты данных в случае их утечки. Законом от 30 ноября 2024 г. № 420-ФЗ⁸ были внесены поправки в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях (КоАП РФ), который теперь включает новые нормы. В обновленной редакции статьи 13.11 КоАП РФ увеличены размеры штрафов для физических, должностных и юридических лиц за нарушения, указанные в частях 1 и 1.1 данной статьи. Кроме того, к статье 13.11 добавлены части 10–18, касающиеся неисполнения или задержки в исполнении оператором своих обязательств по уведомлению уполномоченного органа о намерении обрабатывать персональные данные, что предусмотрено законодательством РФ в этой области. Это также относится к случаям, когда имеет место неправомерная или случайная передача (предоставление, распространение, доступ) персональных данных, что ведет к нарушению прав субъектов этих данных. Данные изменения начнут действовать с 30 мая 2025 г.

Правительственным распоряжением была утверждена Концепция цифровой и функциональной трансформации социальной сферы, рассчитанная на реализацию до 2025 г. и направленная на внедрение современных информационно-коммуникационных технологий, оптимизацию организационных процессов и обеспечение комплексного, удобного доступа к социальным услугам⁹. Реализация национальной программы цифровой экономики и сопутствующих федеральных проектов демонстрирует высокие результаты, свидетельствуя о положительных изменениях в данной сфере. Вместе с тем для обеспечения последовательной системной модернизации недостаточно одного лишь совершенствования действующих нормативных актов — требуется формирование адаптивной правовой среды, способной своевременно реагировать на вызовы, порождаемые процессами цифровизации.

Принципиальное значение в этом контексте приобретает последовательная реализация стратегии развития искусственного интеллекта (ИИ) на период до 2030 г.¹⁰ Вопросы правовой регламентации применения ИИ в сфере публичного администрирования выходят на передний план научной и законодательской дискуссии, вызывая устойчивый интерес со стороны исследователей и субъектов нормотворчества. Ключевыми направлениями правового регулирования в данной области выступают: обеспечение охраны сведений конфиденциального характера и персональных данных граждан; формирование гарантий прозрачности и верифицируемости решений, вырабатываемых посредством интеллектуальных алгоритмов; а также разрешение

⁷ Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных». URL: <https://base.garant.ru/12148567/?ysclid=mfnlt0mcej216668640> (дата обращения: 15.09.2025).

⁸ Федеральный закон от 30.11.2024 № 420-ФЗ «О внесении изменений в Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202411300011?ysclid=m988dfogi9496585986> (дата обращения: 12.09.2025).

⁹ Распоряжение Правительства РФ от 20 февраля 2021 г. № 431-р «Об утверждении Концепции цифровой и функциональной трансформации социальной сферы, относящейся к сфере деятельности Министерства труда и социальной защиты РФ, на период до 2025 г.» URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400288029/?ysclid=m988f5y7sr597869093> (дата обращения: 16.09.2025).

¹⁰ Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации». URL: <https://base.garant.ru/72838946/?ysclid=mfnlxbnszh552459486> (дата обращения: 17.09.2025).

комплекса юридических и этических проблем, сопряженных с их практическим использованием.

Заключение

Проведенное исследование позволяет констатировать, что цифровизация государственного управления открывает существенные перспективы для повышения эффективности публичной власти, однако сопряжена с рядом проблем, препятствующих раскрытию ее потенциала в полном объеме. Первостепенное значение для успешной реализации концепции электронного правительства имеет преодоление таких системных недостатков, как недостаточная техническая оснащенность отдельных органов государственной власти, дефицит кадров, обладающих необходимыми цифровыми компетенциями, а также диспропорции в доступе различных категорий населения к цифровым ресурсам. Не менее важным условием представляется поддержание надлежащего уровня кибербезопасности, выступающего гарантией защиты сведений ограниченного доступа и сохранения доверия граждан к внедряемым технологическим решениям, что особенно актуально в условиях участвовавших инцидентов, связанных с утечками данных.

В целях оптимизации рассматриваемого института в условиях цифровой трансформации представляется обоснованным предложить ряд авторских подходов, ориентированных на интенсификацию технологического внедрения и повышение качества предоставления государственных услуг. В первую очередь, целесообразно сконцентрировать усилия на разработке многоуровневой образовательной программы для государственных служащих, которая охватывала бы не только формирование технических навыков, но и вопросы управления организационными изменениями, а также специфику коммуникации с получателями услуг. Внедрение принципов методологии Agile¹¹ в процессы цифровизации государственных сервисов обеспечит возможность оперативной адаптации к изменяющимся потребностям граждан и последовательного повышения качества оказываемых услуг посредством механизмов итеративной обратной связи.

Для эффективного преодоления проблемы неравномерного доступа к цифровым ресурсам стоит рассмотреть возможность создания мобильных офисов, которые будут осуществлять выездное обслуживание в удаленные регионы, тем самым обеспечивая доступ к государственным услугам и обучению по использованию цифровых платформ. Мобильные устройства обеспечивают сбор и обработку широкого спектра аналитических данных, а также регистрацию отзывов и предложений граждан, что позволяет более точно выявлять потребности локальных сообществ. Существенным направлением совершенствования государственных механизмов выступает формирование модели интеллектуального управления, опирающейся

¹¹ Под Agile (от англ. agile – гибкий) понимается методологический подход к управлению проектами, выстроенный на принципах итеративной разработки, адаптивности планирования, а также плотной коммуникации проектной команды с заказчиком и конечным пользователем. Применительно к сфере публичного управления Agile предполагает поэтапное развертывание цифровых решений с оперативной корректировкой функционала по мере поступления обратной связи от пользователей. Показательной иллюстрацией служит практика разработки федерального портала государственных услуг, при которой обновления выпускаются последовательными модульными релизами, проходящими апробацию на репрезентативных группах пользователей до полномасштабного тиражирования (Highsmith, 2004:45–48).

на применение передовых технологических решений, прежде всего – распределенных реестров, обеспечивающих рост транспарентности и повышение надежности информационных массивов. Обращение к блокчейн-инструментарии на этапе подготовки и принятия управленческих решений способно выступить действенным средством минимизации коррупциогенных факторов и консолидации доверия общества к институтам публичной власти. Помимо этого зарубежная практика функционирования децентрализованных систем может рассматриваться в качестве методологического и прикладного ориентира при конструировании отечественных проектов соответствующего профиля – при обязательном учете национальной правовой системы и особенностей действующего законодательного регулирования. Наряду с этим расширенное задействование цифровых платформ обратной связи и агрегирования инициатив граждан позволит усилить вовлеченность населения в процессы цифровой трансформации, открывая прямой канал артикуляции общественных потребностей и ожиданий.

Существенную роль играет также объединение обособленных государственных информационных систем в рамках единой архитектурной модели с последующим формированием универсальной цифровой платформы, способной обеспечить содержательную согласованность и беспрепятственную циркуляцию сведений между различными органами исполнительной власти. Реализация данного подхода напрямую сопряжена с сокращением административно-бюрократических барьеров и с заметным облегчением порядка получения гражданами государственных и муниципальных услуг.

Вместе с тем при практической апробации охарактеризованных моделей публичного управления в условиях цифровой трансформации первостепенное значение приобретает именно правовой аспект рассматриваемой проблематики, так как эффективная имплементация технологических решений в сферу деятельности органов власти с неизбежностью обуславливает необходимость модификации как законодательного массива, так и подзаконного нормативного регулирования. Системно выстроенная, логически завершенная и внутренне непротиворечивая нормативно-правовая база выступает в качестве ключевого условия, определяющего результативность встраивания цифровых платформенных решений в механизм государственного управления. Ясность и однозначность правовых предписаний не только снижают вероятность возникновения юридических коллизий, но и укрепляют доверие граждан к электронным сервисам государства. В отсутствие такой базы процесс цифровизации сопровождается множественными правовыми затруднениями, осложняющими как техническую реализацию проектов, так и их последующее функционирование.

К числу системных проблем относится разрыв между традиционной правовой догматикой и запросами цифровой экономики. Действующие нормативные акты нередко оставляют за рамками регулирования специфику обращения с крупными массивами электронных данных, криптографическими механизмами защиты и распределенными реестрами, что порождает правовые лакуны и расхождения в правоприменительной интерпретации. Устранение данных ограничений требует проведения последовательной реформы нормативного массива, ориентированной на актуальные цифровые тенденции и охватывающей вопросы информационной безопасности, правового режима электронных документов, а также ответственности операторов информационных систем.

Еще одним существенным препятствием выступает дефицит координации между федеральным, региональным и муниципальным уровнями власти в ходе разработки и применения цифровых стандартов. Рассогласование правовых подходов на различных уровнях публичного управления провоцирует дублирование административных процедур, сдерживает единообразие технологического внедрения и влечет за собой непроизводительные потери времени и ресурсов. Гармонизация законодательных инициатив и выработка унифицированных стандартов межведомственного взаимодействия способны заметно ускорить цифровую трансформацию, одновременно усиливая институциональную устойчивость государственной системы.

Зарубежная практика демонстрирует значительное многообразие подходов к формированию адаптивной правовой среды для цифровых сервисов. Исследование законодательных моделей государств, достигших ощутимых успехов в области электронного управления, позволяет выделить ряд ключевых инструментов: гибкие процедуры пересмотра нормативных актов, применение регуляторных «песочниц», допускающих тестирование новых технологий в контролируемых условиях, а также ориентацию на международные стандарты информационной безопасности. Имплементация указанных приемов с учетом отечественных реалий способна содействовать построению более совершенной нормативно-правовой конструкции. Показательным примером результативного использования режима регуляторной «песочницы» является опыт Сингапура. В 2016 году Валютно-финансовое управление Сингапура (Monetary Authority of Singapore, MAS) ввело в действие экспериментальный правовой режим для финтех-стартапов, предоставляющий возможность апробации инновационных разработок (в том числе блокчейн-платформ, имеющих прикладное значение для сферы публичного управления) вне рамок общих регуляторных требований. Накопленные результаты подтверждают его эффективность: сроки вывода пилотных проектов сократились с одного-двух лет до шести месяцев, степень риска снизилась благодаря контролируемому характеру тестирования, а нормативные положения впоследствии корректировались на основе эмпирически верифицированных данных¹². В качестве дополнительных образцов уместно привести британский проект Gov.UK, предполагающий поэтапное формирование портала государственных услуг с систематическим тестированием пользовательских интерфейсов на реальной аудитории¹³, а также практику внедрения международного стандарта ISO/IEC 38500 (регулирующего корпоративное управление информационными технологиями) в государственных учреждениях Австралии¹⁴.

Таким образом, устойчивое развитие цифровых государственных услуг невозможно без глубокого анализа и последовательного совершенствования правовой основы. Только интегрированная, прозрачная и отвечающая вызовам цифровой эпохи нормативная база сможет обеспечить качественное взаимодействие государства и граждан, минимизировать риски и повысить эффективность предоставления электронных сервисов. Только принимая во внимание эти обстоятельства и реализуя многоуровневую стратегию, можно создать эффективную и устойчивую платформу для цифровизации государственного управления, которая сможет адекватно ответить на современные вызовы и максимально удовлетворить нужды общества.

¹² Указанный механизм детально описан в официальном документе MAS «Regulatory Sandbox Guidelines». 2021. URL: <https://www.mas.gov.sg> (дата обращения: 16.09.2025).

¹³ Gov.UK Annual Report 2022. URL: <https://www.gov.uk> (дата обращения: 16.09.2025).

¹⁴ Australian Government ICT Strategy 2021–2025. URL: <https://www.dta.gov.au> (дата обращения: 16.09.2025).

References / Список литературы

- Avdeeva, I.L., Ananchenkova, P.I., Anoshina, Yu.F. et al. (2022) *Modern Management Technologies in the Activities of Business Structures and State Authorities*. Orel, Central Russian Institute of Management – branch of RANEPA Publ. (In Russian). EDN: RUUYHI.
 Авдеева И.Л., Ананченкова П.И., Аношина Ю.Ф. и др. Современные управленческие технологии в деятельности бизнес-структур и органов государственной власти. Орел : Среднерусский институт управления – филиал РАНХиГС, 2022. 360 с. EDN: RUUYHI.
- Chiara, P.G. (2024) Towards a Right to Cybersecurity in EU Law? The Challenges Ahead. *Computer Law & Security Review*. 53, 105961. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.105961/>
- Danilova, L.N., Ledovskaya, T.V., Solynin, N.E. & Khodyrev, A.M. (2020) Main Approaches to Understanding Digitalization and Digital Values. *Bulletin of Kostroma State University. Journal of pedagogy, psychology, sociokinetics*. 26 (2), 5–12. (In Russian). <https://doi.org/10.34216/2073-1426-2020-26-2-5-12> EDN: FYMZSX.
 Данилова Л.Н., Ледовская Т.В., Солянин Н.Э., Ходырев А.М. Основные подходы к пониманию цифровизации и цифровых ценностей // Вестник Костромского государственного университета. Серия: Педагогика. Психология. Социокинетика. 2020. Т. 26. № 2. С. 5–12. <https://doi.org/10.34216/2073-1426-2020-26-2-5-12> EDN: FYMZSX.
- Dmitriev, A.V. (2002) *Politics, Political Science, Internet*. Moscow, Publishing House of the Modern Humanitarian University. (In Russian).
 Дмитриев А. Политика, политология, интернет. Москва : Изд-во Современ. гуманитар. ун-та, 2002. 102 с.
- Gerasimova, T.A. & Moskvitina, N.V. (2019) The Content of the Concepts “Digital Economy” and “Digitalization in the Field of Public Administration”. In: Irkutsk State University. *Social Reality of Virtual Space: Proceedings of the I International Scientific-Practical Conference*. Irkutsk, ISU Publ., pp. 310–315. (In Russian). EDN: QXENJJ.
 Герасимова Т.А., Москвитина Н.В. Содержание понятий «цифровая экономика» и «цифровизация в сфере государственного управления» // Социальная реальность виртуального пространства : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. Иркутск : ИГУ, 2019. С. 310–315. EDN: QXENJJ.
- Highsmith, J. (2004) *Agile Project Management: Creating innovative products*. Boston, Addison-Wesley Publ.
- Katrin, E.V. (2022) “Digitalization”: Scientific Approaches to Defining the Term. *Bulletin of the Transbaikalian State University*. 28 (5), 49–54. (In Russian). <https://doi.org/10.21209/2227-9245-2022-28-5-49-54> EDN: LPWVIC.
 Кампин Е.В. «Цифровизация»: научные подходы к определению термина // Вестник Забайкальского государственного университета. 2022. Т. 28. № 5. С. 49–54. <https://doi.org/10.21209/2227-9245-2022-28-5-49-54> EDN: LPWVIC.
- Khramov, N.R. & Zakharov, P.N. (2018) Directions of Development of State Regulation of Business Activity in the Vladimir Region. *Bulletin of the Vladimir State University named after Alexander G. and Nicholas G. Stoletovs Series: Economics*. (4 (18)), 160–165. (In Russian). EDN: YUZGJV.
 Храмов Н.Р., Захаров П.Н. Направления развития государственного регулирования предпринимательской деятельности во Владимирской области // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. 2018. № 4 (18). С. 160–165. EDN: YUZGJV.
- Li, Y. & Shang, H. (2020) Service Quality, Perceived Value, and Citizens’ Continuous-Use Intention Regarding E-government: Empirical Evidence from China. *Information & Management*. 57 (3), 103197. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103197>
- Meng, Ch. (2024) Developing China’s Approaches to Regulate Cross-Border Data Transfer: Relaxation and Integration. *Computer Law & Security Review*. 54, 105997. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.105997>

- Minbaleev, A.V. & Filonenkova, V.A. (2020) Problems of personal data protection and a digital profile of a person on the internet in the context of a pandemic. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Law*. 20 (3), 89–94. <https://doi.org/10.14529/law200313> EDN: REIUKW.
Минбалеев А.В., Филоненкова В.А. Проблемы защиты персональных данных и цифрового профиля человека в сети интернет в условиях пандемии // Вестник ЮУрГУ. Серия «Право». 2020. Т. 20. № 3. С. 89–94. <https://doi.org/10.14529/law200313> EDN: REIUKW.
- Pisani, G. (2024) The Right to Self-Determination in the Digital Platform Economy. *Computer Law & Security Review*. 53, 105964. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.105964> EDN: TXRKBK.
- Ponkin, I.V. & Redkina, A.I. (2018) Artificial Intelligence from the Point of View of Law. *RUDN Journal of Law*. 22 (1), 91–109. (In Russian). <https://doi.org/10.22363/2313-2337-2018-22-1-91-109> EDN: YVXKVA.
Понкин И.В., Редькина А.И. Искусственный интеллект с точки зрения права // RUDN Journal of Law. 2018. Т. 22. № 1. С. 91–109. <https://doi.org/10.22363/2313-2337-2018-22-1-91-109> EDN: YVXKVA.
- Razuvaev, N.V. (2021) Digital Transformation of Subjective Civil Rights: Problems and Prospects. *Theoretical and Applied Law*. (1), 18–38. (In Russian). <https://doi.org/10.22394/2686-7834-2021-1-18-3> EDN: XACWLI.
Разуваев Н.В. Цифровая трансформация субъективных гражданских прав: проблемы и перспективы // Теоретическая и прикладная юриспруденция. 2021. № 1. С. 18–38. <https://doi.org/10.22394/2686-7834-2021-1-18-3> EDN: XACWLI.
- Svistunov, Yu.A. & Svistunova, L.Yu. (2023) Legal Issues of Digitalization of the Economy in the Russian Federation. *Leningrad Legal Journal*. (1 (71)), 174–187. (In Russian). https://doi.org/10.35231/18136230_2023_1_174 EDN: IFBKBN.
Свистунов Ю.А., Свистунова Л.Ю. Правовые проблемы цифровизации экономики в Российской Федерации // Ленинградский юридический журнал. 2023. № 1 (71). С. 174–187. https://doi.org/10.35231/18136230_2023_1_174 EDN: IFBKBN.
- Vasilieva, E.V. & Slavin, B.B. (eds.) (2024) *Digital Platforms and Ecosystems in Public Administration*. Moscow, INFRA-M Publ. (In Russian). <https://doi.org/10.12737/2021353> EDN: YDGCRE.
Цифровые платформы и экосистемы в государственном управлении: монография / под ред. Е.В. Васильевой, Б.Б. Славина. Москва : ИНФРА-М, 2024. 204 с. <https://doi.org/10.12737/2021353> EDN: YDGCRE.
- Vlasenko, N.A. (2021) The declining state: Aristotle teachings and post-Soviet reality. *RUDN Journal of Law*. 25 (3), 479–505. (In Russian). <https://doi.org/10.22363/2313-2337-2021-25-3-479-505> EDN: URUEXI.
Власенко Н.А. Отклоняющееся государство: учение Аристотеля и постсоветская реальность // RUDN Journal of Law. 2021. Т. 25. № 3. С. 479–505. <https://doi.org/10.22363/2313-2337-2021-25-3-479-505> EDN: URUEXI.
- Vlasova, M.A. (2019) Some Aspects of the Implementation of Digital Technologies in Basic Sectors of the Russian Economy. *Drukerovskij Vestnik*. (1 (27)), 106–116. (In Russian). <https://doi.org/10.17213/2312-6469-2019-1-106-116> EDN: UIGUZZ.
Власова М.А. Некоторые аспекты внедрения цифровых технологий в базовых секторах экономики России // Дружеровский вестник. 2019. № 1 (27). С. 106–116. <https://doi.org/10.17213/2312-6469-2019-1-106-116> EDN: UIGUZZ.
- Yakovleva-Chernyshova, A.Yu. & Druzhinina, A.V. (2021) Legal Regulation of Digitalization Processes in Russia: Civil Law Aspect. *Legal Studies*. (8), 51–62. (In Russian). <https://doi.org/10.25136/2409-7136.2021.8.36270> EDN: AAPBDZ.
Яковлева-Чернышева А.Ю., Дружинина А.В. Правовое регулирование процессов цифровизации в России: гражданско-правовой аспект // Юридические исследования. 2021. № 8. С. 51–62. <https://doi.org/10.25136/2409-7136.2021.8.36270> EDN: AAPBDZ.
- Zernikov, K.A. (2011) The Internet and Politics. *Scientific Notes of Komsomolsk-on-Amur State Technical University*. 2 (5), 82–84. (In Russian). EDN: NDDEND.

Зерников К.А. Интернет и политика // Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. 2011. Т. 2. № 5. С. 82–84. EDN: NDDEND.

Сведения об авторах:

Алексеева Марина Владимировна – кандидат юридических наук, доцент, заведующий кафедрой «Теория и история государства и права», Донской государственный технический университет; 344003, Российская Федерация, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1

ORCID: 0000-0003-1436-6946; SPIN-код: 6127-0904

e-mail: alekseeva80@yandex.ru

Подройкина Инна Андреевна – доктор юридических наук, доцент, декан юридического факультета, Ростовский филиал Российской таможенной академии; 344002, Российская Федерация, г. Ростов-на-Дону, проспект Буденновский, 20

ORCID: 0000-0001-8711-1122; SPIN-код: 7548-1725

e-mail: 919820@mail.ru

Рыбак Светлана Викторовна – кандидат юридических наук, доцент, заведующий кафедрой «Гражданское право», Донской государственный технический университет; 344003, Российская Федерация, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1

ORCID: 0000-0002-7280-867X; SPIN-код: 4796-6517

e-mail: Svetoch2504@mail.ru

About the authors:

Marina V. Alexeeva – Candidate of Legal Sciences, Associate Professor, the Head of the Department of the Theory and History of State and Law, Don State Technical University; 1 Gagarin Square, Rostov-on-Don, 344003, Russian Federation

ORCID: 0000-0003-1436-6946; SPIN-code: 6127-0904

e-mail: alekseeva80@yandex.ru

Inna A. Podroykina – Doctor of Legal Sciences, Associate Professor, Dean of the Law Faculty, Rostov Branch of the Russian Customs Academy; 20 Budennovsky Avenue, Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation

ORCID: 0000-0001-8711-1122; SPIN-code: 7548-1725

e-mail: 919820@mail.ru

Svetlana V. Rybak – Candidate of Legal Sciences, Associate Professor, the Head of the Department of Civil Law, Don State Technical University; 1 Gagarin Square, Rostov-on-Don, 344003, Russian Federation

ORCID: 0000-0002-7280-867X; SPIN-code: 4796-6517

e-mail: Svetoch2504@mail.ru