

**Алексеева Марина Владимировна**,  
кандидат юридических наук, доцент,  
заведующий кафедрой «Теория  
и история государства и права»,  
Донской государственной  
технической университет,  
344000, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1,  
email: alekseeva80@yandex.ru

**Alekseeva, Marina V.**,  
PhD in Law, Associate Professor,  
Head of the Department of Theory  
and History of State and Law,  
Don State Technical University,  
1 Gagarin Square, Rostov-on-Don,  
344000, Russian Federation,  
email: alekseeva80@yandex.ru

**Рыбак Светлана Викторовна**,  
кандидат юридических наук, доцент,  
заведующий кафедрой «Гражданское  
право», Донской государственной  
технической университет,  
344000, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1,  
email: Svetoch\_2504@mail.ru

**Rybak, Svetlana V.**,  
PhD in Law, Associate Professor,  
Head of the Civil Law Department,  
Don State Technical University,  
1 Gagarin Square, Rostov-on-Don,  
344000, Russian Federation,  
email: Svetoch\_2504@mail.ru

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ: К МОДЕЛИ ЦИФРОВОГО ГОСУДАРСТВА**



## **TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION: TOWARDS A DIGITAL STATE MODEL**

**АННОТАЦИЯ.** Статья исследует концептуальные и практические аспекты юриспруденции в контексте цифровизации, представляя уникальный взгляд на будущее взаимодействия государства и граждан в эпоху цифровых технологий, что делает ее актуальной как для научного, так и для практического применения в гуманитарных и социальных науках. Цифровое государство представляет собой важный элемент современного правового и политического дискурса, однако его понятие остается недостаточно проясненным в отечественной научной литературе. В статье рассматриваются различные аспекты цифрового государства, включая его определение, ключевые характеристики и влияние цифровизации на взаимодействие между государственными структурами и гражданами. Особое внимание уделяется проблемам цифрового неравенства и необходимости повышения уровня цифровой грамотности, что является ключом к успешной реализации программ цифровизации. Подчеркивается, что цифровизация не только создает новые возможности, но и представляет собой серьезный вызов для общества, требуя особого подхода к сбалансированности между технологиями и правами граждан.

**ABSTRACT.** This article explores the conceptual and practical aspects of jurisprudence in the context of digitalization, providing a unique perspective on the future of state-citizen interactions in the digital age, making it relevant for both academic and practical applications in the humanities and social sciences. The digital state is an important element of contemporary legal and political discourse, but its concept remains poorly defined in Russian academic literature. This article examines various aspects of the digital state, including its definition, key characteristics, and the impact of digitalization on state-citizen interactions. The article pays special attention to the issues of digital inequality and the need to improve digital literacy, which is key to the successful implementation of digitalization programs. The article emphasizes that digitalization not only creates new opportunities, but also poses a serious challenge to society, requiring a balanced approach between technology and citizens' rights.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** цифровое государство, цифровизация, государственное управление, технологии, искусственный интеллект, права человека, цифровая грамотность

**ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ:**

*Алексеева, М. В. Трансформация государственного управления: к модели цифрового государства / М. В. Алексеева, С. В. Рыбак. – Текст : непосредственный // Вестник юридического факультета Южного федерального университета. – 2025. – Т. 12, № 2. – С. 16–23. – DOI: 10.18522/2313-6138-2025-12-2-2*

**KEYWORDS:** digital state, digitalization, public administration, technology, artificial intelligence, human rights, digital literacy

**FOR CITATION:**

*Alekseeva, M. V., Rybak, S. V. (2025) Transformation of Public Administration: Towards a Digital State Model. Bulletin of the Law Faculty, SFEDU. 12(2): 16–23 [in Russ.]. DOI: 10.18522/2313-6138-2025-12-2-2*

**В**ведение. Цифровое государство – это одна из наиболее актуальных тем в современном правовом и политическом дискурсе, которая активно обсуждается отечественными и зарубежными исследователями. Однако отечественные учебники по теории государства и права или конституционному праву зачастую не дают ясного определения этому концепту. В связи с этим требуется обращение к современным взглядам и исследованиям в рамках данной тематики. Так, Э. А. Золаев понимает под термином «цифровое государство» информационно-технологическую структуру, обеспечивающую политико-правовое взаимодействие между гражданами и органами публичной власти. Этот подход подчеркивает интеграцию цифровых технологий в государственную систему управления и взаимодействия с гражданским обществом. В современных реалиях в России процесс цифровизации охватывает как взаимодействие органов власти между собой, так и их контакты с населением и другими институтами общества через онлайн-платформы, программные комплексы и иные цифровые инструменты [7, с. 1588].

Ученый И. В. Шахновская выделяет цифровое государство как концепцию развития, в рамках которой все сферы общества – право, экономика, политика – интегрируются в цифровое пространство. Она выделяет такие признаки цифрового государства, как размытость традиционных территориальных границ, акцент на информационном суверенитете и необходимую защиту прав человека через цифровые механизмы. Это позволяет предположить, что цифровое государство представляет собой качественно новый этап государственной и общественной эволюции [14, с. 136].

Еще на один важный аспект указывает профессор И. В. Понкин, подчеркивающий, что «понятие цифрового государства не может существовать вне контекста человеческой деятельности» [9, с. 42]. Государство, по его мнению, всегда будет организацией людей, регулируемой общественными и правовыми нормами, а цифровизация лишь предоставляет технический инструмент для более эффективного управления. Цифровые трансформации, несмотря на их широту, не изменяют базовые формы государства, такие как форма правления или политический режим. Исключением можно назвать частичное влияние на демократизацию, наблюдаемую, например, через такие механизмы, как электронное голосование или платформы для подачи инициатив.

В целом цифровое государство, кроме внедрения новых технологий, предполагает трансформацию общепринятых процессов управления и взаимодействия между государством, бизнесом и гражданами. Один из ключевых аспектов – это совершенствование возможностей электронного взаимодействия, таких как предоставление государственных услуг в онлайн-режиме, прозрачность процедур и использование данных для аналитики и прогнозирования.

**Основная часть.** Согласно имеющимся исследованиям на этот счет, цифровая трансформация включает несколько этапов: автоматизация процессов, цифровизация услуг, создание умных решений на основе интеграции данных и переход к так называемому цифровому государству [1, с. 38].

Глобальная цифровизация приводит к ускоренному появлению новых инноваций, таких как искусственный интеллект, блокчейн и ин-

тернет вещей. Эти технологии способны значительно улучшить предсказуемость, эффективность и скорость государственных процессов. Например, предиктивный анализ на базе искусственного интеллекта помогает оптимально распределять ресурсы, анализировать риски и планировать экономическую политику на годы вперед. Блокчейн обеспечивает защиту персональных данных, а также прозрачность и безопасность операций в государственных органах. Интернет вещей, в свою очередь, упрощает управление городскими инфраструктурными объектами, включая дорожное движение, энергетику и коммунальные услуги.

Современная научная литература рассматривает цифровую трансформацию государства через призму нескольких ключевых концепций. Например, согласно теории платформенного государственного управления цифровизация изменяет традиционные бюрократические системы, превращая их в открытые технологические экосистемы. Эти системы обеспечивают интеграцию всех уровней управления и упрощают взаимодействие между гражданами, бизнесом и государством. Особое место здесь занимает концепция «умных городов», где алгоритмы управления опираются на обработку больших данных [2].

При этом в своих исследованиях В. В. Строев и В. М. Свистунов отмечают, что системы искусственного интеллекта на базе машинного обучения могут прогнозировать текущее состояние и будущее развитие различных сфер общественной жизни, например здравоохранения, транспорта и экологии. Особенно значимо это в условиях урбанизации и роста населения мегаполисов [12, с. 146].

Автоматизация внутренних процессов позволяет снизить затраты и ускорить исполнение административных функций.

В цифровой трансформации государственного управления можно выделить следующие модели:

1. Модель электронной демократии. Этот подход сосредоточивается на цифровых технологиях как средстве вовлечения граждан в процесс принятия решений через электронное голосование, петиции и платформы для обсуждений.

2. Платформенная модель управления. Государство рассматривается как платформа, которая обеспечивает цифровую инфраструктуру

для взаимодействия различных стейкхолдеров – граждан, бизнеса, НКО и других субъектов.

3. Модель искусственного интеллекта. В рамках этой модели акцент делается на автоматизации аналитики и прогнозирования через искусственный интеллект, что позволяет оптимизировать административные процессы, предпонимать кризисы и анализировать большие объемы данных.

Эти концепции подчеркивают многоаспектность процессов цифровизации, которые затрагивают как технические системы, так и социальные институты, включая демократию, права граждан и доверие к государственной власти.

Современная цифровая трансформация государства представляет собой сложный и многоаспектный процесс, предполагающий изменения в подходах к принятию решений, реализации публичных услуг и взаимодействию между государственной властью и гражданами. Научные исследования в области цифровизации подтверждают, что успешное использование цифровых технологий в государственном управлении способствует значительному повышению эффективности всех административных процессов, ускорению выполнения государственных функций и улучшению качества жизни населения. Однако, чтобы процессы цифровой трансформации были максимально успешными и оправдали ожидания общества, необходим глубокий и междисциплинарный анализ их реализации, основанный на научных подходах и данных.

Важным этапом на пути к цифровому государству стало принятие федеральных программ и указов, например ФЦП «Электронная Россия (2002–2010 годы)» и нацпрограммы «Цифровая экономика Российской Федерации». Кроме того, немаловажно упомянуть ранние исследования и разработки такого специалиста, как А. И. Китов, который в 1956 г. впервые предложил идеи о цифровом управлении государством [8]. Исторический аспект включает и международные события, наподобие саммита лидеров G8 в Окинаве в 2000 г. или подписания Хартии глобального информационного общества.

Современные системы управления, как показала практика ряда стран, таких как Сингапур и Дания, способствуют прозрачности управления, минимизации коррупции и более

активному гражданскому участию. Однако, несмотря на это, не следует идеализировать цифровизацию. Проблемы технической безопасности, кибератак и информационной монополии остаются актуальными и требуют внимания. Примером тому могут служить случаи отказа некоторых стран, таких как Швейцария, от систем электронного голосования ввиду их уязвимости.

Для дальнейшего успешного развития и интеграции цифрового государства необходимо учесть несколько ключевых аспектов. Во-первых, важно создание надежной правовой базы, регулирующей применение цифровых решений в системе госуправления. Во-вторых, требуется развитие программ по защите данных и формирование новых инструментов борьбы с киберугрозами. В-третьих, нужно продолжать модернизацию инфраструктуры, обеспечивая доступность технологий даже в самых отдаленных регионах.

Цифровое государство – это не только технологический инструмент, но и этап развития общества, в рамках которого цифровые технологии становятся неотъемлемой частью управления и взаимодействия. Создание таких систем, как электронное и цифровое правительство, позволяет повысить эффективность государственного управления, сделать его более открытым и доступным для граждан. В перспективе это может привести к построению полностью цифрового общества, где автоматизация процессов и использование искусственного интеллекта станут базисом для государственных и общественных структур.

Несмотря на очевидные преимущества, в научных статьях и исследованиях выделяется несколько ключевых проблем, препятствующих эффективной цифровой трансформации государственного управления. Одной из главных является цифровое неравенство, которое связано с различием в доступе к современным технологиям среди разных регионов и групп населения, что отражено в исследовании С. П. Земцова, К. В. Демидова и Д. Ю. Кичаева [6]. По данным 2022 г., например, доля населения страны в целом, использовавшего интернет, составила 98,4 %, близкие к этому значения показала, в частности, Республика Калмыкия – 97,5 %, Республика Северная Осетия – Алания – 98,1 %, Чеченская Республика – 98,5 %. На этом

фоне аутсайдерами выглядят некоторые регионы Поволжья и северо-запада страны, что не может не вызывать беспокойства. Если рассматривать уровень федеральных округов, то наиболее высоким данный показатель оказался в Центральном ФО (94,7 %), а наименьшим – в Сибирском ФО (91 %) [3].

Помимо этого, исследователи Е. Н. Гусарская и А. В. Панов обращают внимание на нехватку квалифицированных кадров в государственных органах [5]. Актуальными остаются вопросы защиты конфиденциальной информации, так как рост числа киберугроз означает, что государственные структуры должны инвестировать в надежные системы информационной безопасности, а также обучать сотрудников, работающих с чувствительными данными [13].

Искусственный интеллект и технологии анализа данных находят все более широкое применение в управлении городской средой, включая использование алгоритмов для прогнозирования и моделирования будущих сценариев. Уже сегодня эти инструменты становятся основой для принятия управленческих решений в самых разных направлениях государственного сектора, позволяя повышать эффективность использования ресурсов и реагировать на вызовы более точно.

Цифровая трансформация кадрового управления становится ключевым требованием к модернизации госструктур. Помимо внедрения автоматизированных технологий, значительное внимание необходимо уделить развитию профессиональных навыков сотрудников. Автоматизация может облегчить выполнение сложных рутинных операций, однако при разработке стратегий, которые предполагают учет различных потребностей общества, решающую роль все еще будет играть человеческий фактор. Успешное управление в этом разрезе связано с обеспечением баланса между технологиями и опытом работников.

Правовые аспекты цифровой трансформации приобретают все большую значимость. Как подчеркивается в докладе ОЭСР, разработка законодательства для регулирования применения таких технологий, как искусственный интеллект или блокчейн, требует целостного подхода. Это создает необходимость формирования комплексной нормативно-правовой базы, которая способна эффективно адаптиро-

ваться к стремительным изменениям в цифровой среде и обеспечить защиту прав всех участников этого процесса [15].

Формирование цифрового государства в России имеет свои исторические и правовые предпосылки. Принятие федеральной программы «Электронная Россия (2002–2010 годы)» (Постановление Правительства Российской Федерации от 28 января 2002 г. № 65) можно рассматривать как отправную точку в процессе цифровизации управления. Впоследствии эта программа оказала влияние на развитие административной реформы, которая была реализована на основе Указа Президента Российской Федерации от 23 июля 2003 г. № 824 «О мерах по проведению административной реформы в 2003–2004 годах». Этот реформаторский процесс подтвердил необходимость создания подходящей институциональной базы и подготовки государственных служащих, обладающих необходимыми цифровыми компетенциями.

Правовое сопровождение цифрового государства строится на принципе предоставления публичных услуг в формате сервиса, где государство взаимодействует с гражданами и юридическими лицами через цифровые каналы. Центральным элементом законодательного регулирования этого процесса стал Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». Этим законом был внедрен институт многофункциональных центров (МФЦ), что способствовало систематизации и упрощению доступа к услугам. Данный закон также определил возможность предоставления услуг в электронной форме, что стало важным этапом на пути к всеобъемлющей цифровизации органов публичной власти. В поддержку этого процесса было утверждено Постановление Правительства Российской Федерации от 26 марта 2016 г. № 236, регламентирующее требования к предоставлению государственных и муниципальных услуг в цифровом формате.

Отдельного внимания заслуживает Постановление Правительства РФ от 24 октября 2011 г. № 861, которое ввело в правовое использование портал «Госуслуги», ставший основным инструментом цифрового взаимодействия граждан с государством. Цифровизация публичной власти способствовала переосмыслению концепции электронного правительства

в интересах более глубокого погружения государства в цифровую инфраструктуру. Сегодня электронное правительство ассоциируется с широким использованием цифровых технологий не только в оказании услуг, но и в управлении социально значимыми процессами. Несмотря на важность концепций цифровой трансформации, ее реализация сталкивалась с трудностями, в том числе в области обеспечения цифровых удостоверений личности. Распоряжением Правительства Российской Федерации от 19 сентября 2013 г. № 1699-р была утверждена Концепция введения в Российской Федерации удостоверения личности гражданина Российской Федерации, оформляемого в виде пластиковой карты с электронным носителем информации. Это решение рассматривалось как качественный шаг вперед, способный изменить систему удостоверений личности. Однако в процессе реализации возникли проблемы, связанные с различием понятий «цифровое удостоверение личности» и «электронная цифровая подпись», что вызывало путаницу и снижало эффективность внедрения.

Разработанные стратегические документы на национальном уровне, такие как Указы Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 (утверждающий Стратегию развития информационного общества на 2017–2030 гг.) и от 10 октября 2019 г. № 490 (касающийся Национальной стратегии развития искусственного интеллекта), задают общий вектор цифровой трансформации. Одновременно Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 обозначил цифровую экономику как ключевой национальный проект. Однако правовой характер подобных стратегий носит декларативный характер и в большей степени нацелен на формирование идеологических основ политики, нежели на создание обязательных правил поведения.

Законодательная практика демонстрирует осторожность в подходах к регулированию цифровых технологий. Так, одним из примеров инновационного подхода может служить Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 58-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций». Цели экспериментов, предусмотренных этим законом, – развитие цифровой экономики, внедрение новых форм экономической деятельности, повышение качества публичного управления и создание

благоприятных условий для цифровых разработок. Основными областями экспериментов стали, например, использование беспилотных авиационных систем и внедрение медицинских цифровых помощников. Однако сроки проведения правовых экспериментов ограничены, и анализ их результатов становится важной частью дальнейшего совершенствования российской системы цифрового права.

В целом следует отметить, что концепция цифрового государства в Российской Федерации развивается как система публичного управления, адаптирующаяся к вызовам времени. На начальном этапе акцент делался на развитии электронного правительства, которое фокусировалось преимущественно на цифровом документообороте. На текущем этапе цифровизация охватывает более широкие аспекты взаимодействия между государством и обществом. Прогрессивные изменения в этой сфере неизбежно требуют серьезного анализа и выработки устойчивой правовой политики, которая в полной мере позволит оценить потенциал цифрового государства в рамках новой реальности.

Цифровое государство – это не просто внедрение новых технологий, а глобальное переосмысление взаимодействия между обществом, государством и бизнесом. Совершенствование электронных услуг, повышение прозрачности и использование данных для прогнозирования становятся обязательными элементами современного государственного управления. Лидирующую роль займут инициативы, обеспечивающие максимально оперативное предоставление государственных услуг гражданам через онлайн-сервисы. Важнейшим элементом цифрового государства остаются сами граждане. Поэтому реализация любых программ цифровизации должна сопровождаться повышением уровня цифровой грамотности, укреплением доверия между гражданами и государственными структурами, а также формированием правовых норм, которые могут обеспечить защиту личных данных в условиях цифровой трансформации. Такие меры дадут возможность каждому человеку почувствовать себя защищенным и равноправным участником цифрового общества.

**Выводы.** Современные исследования подтверждают, что цифровая трансформация госу-

дарственного управления – это не просто внедрение технологии, а радикальное изменение моделей взаимодействия государства с гражданами. Как показал научный анализ, успешная цифровизация требует системного подхода, включающего всестороннюю оценку потребностей общества, создание гибких структур взаимодействия и применение современных аналитических инструментов. Разработка стратегий цифровой трансформации должна учитывать такие факторы, как доступность технологий для всех слоев общества, повышение цифровой грамотности и эффективное использование искусственного интеллекта. В конечном счете использование научных подходов к реализации цифровизации является основой для достижения полной прозрачности, оперативности и эффективности государственного управления, что положительно сказывается на развитии общества и его благосостоянии. Важно понимать, что цифровизация не только открывает новые возможности, но и создает немалые вызовы. Для успешной реализации стратегии цифровой трансформации необходимо учитывать специфику регионов, социальные факторы, а также потенциал инновационных технологий. Поддержание баланса между технологическим импульсом и сохранением прав граждан, социальных ценностей и безопасности данных станет главным вызовом цифрового государства эпохи больших данных и искусственного интеллекта.

В соответствии с положениями Указа Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. № 203, утверждающего Стратегию развития информационного общества в Российской Федерации на период 2017–2030 гг., информационное общество определяется как такая форма социальной организации, в которой степень применения и доступности информации оказывает существенное влияние на социально-экономические и культурные аспекты жизни граждан. При этом в указанной Стратегии отсутствует официальное определение термина «цифровое правительство», в данном документе изложена дефиниция инфраструктуры электронного правительства. Последняя трактуется как совокупность государственных информационных систем, а также технических и коммуникационных средств, функционирующих на территории Российской Федерации

и обеспечивающих процесс взаимодействия государственных органов, органов местного самоуправления, граждан и организаций при предоставлении услуг и реализации полномочий в электронной форме [11].

В целом анализ научных исследований свидетельствует о том, что концепция цифрового государства рассматривается исследователями через призму различных подходов. Например, существует мнение, согласно которому понятия «цифровое государство» и «электронное государство» могут использоваться как взаимозаменяемые [10, с. 210]. Другие ученые, напротив, придерживаются той точки зрения, что электронное государство является предшественником цифрового. Они утверждают, что ключевая характеристика цифрового государства – это возможность электронного взаимодействия как между органами государственной и муниципальной власти, так и с институтами гражданского общества. Цифровое государство также направлено на предоставление государственных услуг населению, стимулирование участия бизнеса и граждан в государственных проектах, в том числе посредством краудсорсинговых механизмов, которые формируют основу для дальнейшего перехода к цифровому государству [4, с. 162].

Подводя итог всему вышесказанному, предлагаем определить цифровое государство следующим образом. Под цифровым государством следует понимать систему организации государственного управления, основанную на использовании современных цифровых технологий и данных для повышения эффективности, доступности и прозрачности государственных услуг, обеспечения активного гражданского участия и построения доверительных отношений между гражданами, бизнесом и властью. Оно функционирует как гибкая и адаптивная экосистема, использующая автоматизацию процессов, искусственный интеллект и анализ данных для прогнозирования и удовлетворения индивидуальных и общественных потребностей, соблюдая при этом этические нормы, права человека и принципы устойчивого развития.

### Список использованных источников

1. Арзамасов Ю. Г., Арзамасов В. Ю. Цифровое государство: понятие, основные направления деятельности // Вестник Гуманитарного университета. 2023. № 4. С. 32–41.
2. Волкова О. А., Титова М. В. Кибергосударство Российской Федерации. Цифровая трансформация методом платформенного управления // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. № 6. С. 66–73.
3. Выборочное федеральное статистическое наблюдение по вопросам использования населением информационных технологий и информационно-телекоммуникационных сетей. Статистические таблицы 2022 г. // Федеральная служба государственной статистики. URL: [https://gks.ru/free\\_doc/new\\_site/business/it/ikt22/index.html](https://gks.ru/free_doc/new_site/business/it/ikt22/index.html) (дата обращения: 20.03.2025).
4. Геворгян А. С., Семенюра К. С. Искусственный интеллект и краудсорсинг в менеджменте: новые подходы к политическим процессам и государственному управлению // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 1. С. 162–169.
5. Гусарская Е. Н., Панов А. В. Проблема дефицита квалифицированных кадров на государственной и муниципальной службе // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. 2013. № 10. С. 122–127.
6. Земцов С. П., Демидова К. В., Кичаев Д. Ю. Распространение Интернета и межрегиональное цифровое неравенство в России: тенденции, факторы и влияние пандемии // Балтийский регион. 2022. Т. 14, № 4. С. 57–78.
7. Золаев Э. А. Цифровое государство как новый этап развития общества // Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 5. С. 1588–1594.
8. Кутейников А. В. Судьба оригинальной идеи А. И. Китова, проекта создания автоматизированной системы управления советской экономикой (ОГАС) // Научные труды Вольного экономического общества России. 2010. Т. 143. С. 132–138.
9. Понкин И. В. Концепт цифрового государства: понятие, природа, структура и онтология // Государственная служба. 2021. Т. 23, № 5. С. 47–52.
10. Приймак В. Ю. Электронное государство и метавселенная: к вопросу о соотношении понятий // Цифровые технологии и право: сб. науч. трудов I Международной науч.-практ. конф.: в 6 т. Казань: Познание, 2022. Т. 5. С. 210–216.
11. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы: утв. Указом Президента Российской Федерации от 09.05.2017 № 203 // Официальное опубликование правовых актов. URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201705100002?ysclid=lo8gr79h8t198981956&index=3> (дата обращения: 30.03.2025).

12. Строев В. В., Свистунов В. М. Эффективность внедрения искусственного интеллекта для развития регионов России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 7-1. С. 146–156.

13. Утегенов Н. Б. Рост угроз кибербезопасности // Universum: технические науки. 2023. № 7-1. С. 35–39.

14. Шахновская И. В. Понятие и признаки цифрового государства // Вестник Полоцкого государственного университета. Сер. Д. Экономические и юридические науки. 2022. № 6. С. 134–136.

15. Education at a glance // OECD. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance\\_19991487.html](https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance_19991487.html) (дата обращения: 30.03.2025).

## References

1. Arzamasov Yu. G., Arzamasov V. Yu. Digital state: concept, main areas of activity. *Bulletin of the Humanitarian University*. 2023. No. 4. P. 32–41 [in Russ.].

2. Volkova O. A., Titova M. V. Cyberstate Russian Federation. Digital transformation using the platform management method. *Innovative Economy: Prospects for Development and Improvement*. 2018. No. 6. P. 66–73 [in Russ.].

3. Selective federal statistical observation on the use of information technologies and information and telecommunication networks by the population. Statistical tables for 2022. *Federal State Statistics Service*. Available at: [https://gks.ru/free\\_doc/new\\_site/business/it/ikt22/index.html](https://gks.ru/free_doc/new_site/business/it/ikt22/index.html) (date of access: 20.03.2025) [in Russ.].

4. Gevorgyan A. S., Semenyura K. S. Artificial intelligence and crowdsourcing in management: new approaches to political processes and public administration. *State and Municipal Administration. Scientific Notes*. 2025. No. 1. P. 162–169 [in Russ.].

5. Gusarskaya E. N., Panov A. V. The problem of shortage of qualified personnel in the civil service. *Public and Municipal Administration in the 21st Century: Theory, Methodology, Practice*. 2013. No. 10. P. 122–127 [in Russ.].

6. Zemtsov S. P., Demidova K. V., Kichaev D. Yu. The spread of the Internet and interregional digital inequality in Russia: trends, factors and impact of the pandemic. *Baltic Region*. 2022. Vol. 14. No. 4. P. 57–78 [in Russ.].

7. Zolaev E. A. Digital state as a new stage in the development of society. *Creative Economy*. 2021. Vol. 15. No. 5. P. 1588–1594 [in Russ.].

8. Kuteynikov A. V. The fate of the original idea of A. I. Kitov, the project to create an automated management system for the Soviet economy (OGAS). *Scientific Works of the Free Economic Society of Russia*. 2010. Vol. 143. P. 132–138 [in Russ.].

9. Ponkin I. V. The concept of a digital state: concept, nature, structure and ontology. *Public Service*. 2021. Vol. 23. No. 5. P. 47–52 [in Russ.].

10. Priymak V. Yu. Electronic state and metaverse: on the issue of the relationship between concepts. *Digital technologies and law: Collection of scientific papers of the I International scientific and practical conference*: in 6 vols. Kazan: Poznanie Publ., 2022. Vol. 5. P. 210–216 [in Russ.].

11. Strategy for the Development of the Information Society in the Russian Federation for 2017–2030: approved by Decree of the President of the Russian Federation dated 09.05.2017 No. 203. *Official publication of legal acts*. Available at: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001201705100002?ysclid=lo8gr79h8t198981956&index=3> (date of access: 30.03.2025) [in Russ.].

12. Stroeв V. V., Svistunov V. M. Efficiency of implementation of artificial intelligence for the development of Russian regions. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*. 2024. No. 7-1. P. 146–156 [in Russ.].

13. Utegenov N. B. Growing cybersecurity threats. *Universum: Technical Sciences*. 2023. No. 7-1. P. 35–39 [in Russ.].

14. Shakhnovskaya I. V. Concept and features of a digital state. *Bulletin of Polotsk State University. Series D: Economic and Legal Sciences*. 2022. No. 6. P. 134–136 [in Russ.].

15. Education at a glance. OECD. Available at: [https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance\\_19991487.html](https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance_19991487.html) (date of access: 30.03.2025).

Поступила в редакцию 04.04.2024

Received April 04, 2024