

А.С. Девярых

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ

A.S. Devyatykh

TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF ECONOMY DIGITALIZATION

В статье представлен обзор авторских исследований по трансформации публичного управления в условиях цифровизации экономики. Результаты систематизации научных трудов подтверждают сложившуюся парадигму о том, что в условиях развития цифровизации экономики рассмотрение публичного управления нуждается в анализе использования современных технологий и сохранении своих ключевых положений. Значимость данной проблемы возрастает в условиях повышения конкурентоспособности, экономической социальной нестабильности в новых геополитических условиях. Цель исследования состоит в рассмотрении и обобщении теоретических основ цифровой трансформации публичного управления. На основании монографического исследования раскрыта сущность термина «публичное управление». Представлено авторское определение понятия «цифровая трансформация публичного управления». Более подробно рассмотрены факторы, влияющие на трансформацию публичного управления в рамках цифровизации экономики. Обоснован вывод о целесообразности разработки и применения комплексной программы цифровой трансформации, активизации научных исследований по теоретическим и методическим аспектам формирования изменений в публичном управлении.

Ключевые слова: публичное управление, трансформация публичного управления, цифровизация экономики, менеджмент

Введение

В настоящее время тематике цифровой трансформации публичного управления уделяется значительное внимание. В формировании глобального устройства экономики все чаще прибегают к «оцифровыванию» большинства процессов. Публичное управление в этих изменениях занимает ключевое место в развитии экономики и менеджмента.

Важное значение в трансформации публичного управления занимают проекты Многофункционального центра (МФЦ), которые представляют собой быстрое и комфортное обслуживание населения, дают возможность использования одновременно несколько взаимо-

This article provides an overview of the author's research on the transformation of public administration in the context of the digitalization of the economy. The results of the systematization of scientific works confirm the current paradigm that in the context of the development of digitalization of the economy, consideration of public administration needs to analyze the use of modern technologies and maintain its key provisions. The significance of this problem is growing in the context of increasing competitiveness, economic social instability in the new geopolitical conditions. The purpose of the study is to review and summarize the theoretical foundations of the digital transformation of public administration. On the basis of a monographic study, the essence of the term «public administration» is revealed. The author's definition of the concept «digital transformation of public administration» is presented. The factors influencing the transformation of public administration in the framework of the digitalization of the economy are considered in more detail. The conclusion about the expediency of developing and applying a comprehensive digital transformation program, intensifying scientific research on the theoretical and methodological aspects of the formation of changes in public administration is substantiated.

Keywords: public administration, transformation of public administration, digitalization of the economy, management

связанных результатов, предоставляют достоверную и актуальную информацию, необходимую для их сбора и предназначены повысить качество предоставляемых государственных услуг населению и организациям.

Основная часть

Обеспечение стабильного развития отношений и сотрудничества между государством и обществом является одной из приоритетных задач, которую выполняет публичное управление. Цифровые технологии представляют собой базис и неотъемлемое условие совершенствования процессов публичного управления.

Исследованию теории публичного управления посвящены труды Г.Л. Купряшина, Н.А. Пушкарёвой, О.Г. Александрова, Р.Р. Вафина, В.В. Запария, Я.М. Злоченко, Я.Я., Кайля, Р.М. Ламзина и др. Авторы рассматривают эволюцию процессов публичного управления, фокусируясь на ключевых проблемах их трансформации.

Теоретические основы трансформации публичного управления в условиях цифровизации представлены в работах А.А. Лихтина, Г.Л. Купряшина, Р.М. Ламзина, Т.А. Головиной, А.В. Щеголева, Л.А. Василенко, В.В. Зотова, Л.В. Ватлиной, Ш.Б. Жолдасовой. В работах представлен терминологический обзор категории «публичное управление», выявлены существенные характеристики и ключевые этапы развития.

Так, Купряшин Г.Л. под публичным управлением понимает систему кооперации государственных структур, призванных обеспечить достижение удовлетворения общественных интересов и решения проблем граждан. Публичное управление объединяет деятельность различных организаций, формируя при этом централизованную общественно-государственную систему по реализации национальных интересов и предоставления благ [1].

Авторы Кайль Я.Я., Ламзин Р.М. считают, что описать публичное управление можно, как социальное воздействие субъекта на объект в целях удовлетворения общественных потребностей. Также важной особенностью на их взгляд представляется анализ «субъектного потенциала» в реализации цифровых мероприятий. Проведенный анализ понятия «субъектный потенциал» дает представление о тех субъектах, в которых наиболее перспективно создавать цифровые проекты. Рассмотрение специфики субъектного потенциала определяет основные направления цифрового развития публичного управления [2].

Автор Пушкарёва Н.А. описывает публичное управление как взаимовыгодное сотрудничество органов власти и общества. Появление данного понятия стало результатом влияния факторов внутренней и внешней среды на государственное управление. Публичное управление на сегодняшний день имеет все возможности для становления развития государства и отдельных территориальных органов, в отличие от государственного управления. Проводя анализ терминов публичного управления и государственного управления, автор придерживается точки зрения Н.А. Пушкарёвой. На ее взгляд, основным отличием публичного управления от государственного управления является характер воздействия. Если при публичном управлении все действия органов власти направлены на получение общественно-значимых результатов, то при государственном управлении приоритетом является выполнение конкретных целей и задач, поставленных государственными органами различных уровней управления [3].

Вышеизложенное позволяет утверждать, что публичное управление включает совокупность приемов, способов и рычагов воздействия общественно-государственных образований и институтов на реализующиеся в нем социальные отношения [4].

Для формирования аспектов публичного управления в цифровизации исследуются понятия, связанные с применением современных технологий. Например, автор Жолдасова Ш.Б. описывает такие определения, как «открытое правительство», «цифровое правительство», «цифровая трансформация», «электронное правительство» и считает их ключевыми элементами публично-управленческого дискурса XXI века [5].

Авторы Василенко Л.А., Зотов В.В. берут за основу публичного управления электронные платформы, формируемые в них ресурсы и доступные технические средства, которые обеспечивают условия свободного обмена данными [6].

Головина Т. А., Щеголев А. В. рассматривают публичное управление через анализ и систематизацию его элементов. Формируемая система координированного взаимодействия всех уровней организации социального, экономического и политического пространства дает возможности для планирования, прогнозирования и стратегического развития всех цифровых процессов. Все это формируется комплексно и с развитием всех необходимых составляющих: кастомизации сервисов, индивидуализации решений для каждого гражданина или организации, принятия решений с разных точек зрения, оптимального распределения ресурсов [7].

Цифровая трансформация публичного управления, по мнению автора, определяется как создание возможностей для стратегического развития, связанных с использованием новых цифровых сервисов, которые могут давать: принятие индивидуальных решений для каждого гражданина или организации, новые методы управления по нейтрализации различных рисков, распределение ресурсов, использование предиктивной аналитики, оптимизация и автоматизация ряда процессов государственного функционала.

Важное значение придается цифровизации процессов публичного управления в работе с населением: предоставление различных услуг в электронном виде убыстряет работу государственных органов и предоставление конкретной услуги конкретному гражданину. Экономия времени по предоставлению услуг и оцифровывание функций органов власти существенно влияют на все системы взаимодействия с населением и организациями. Это и предоставление различных льгот, возможность уплаты налогов, выдача справок и т. д. Главное условие в данных разработках – привлечение квалифицированных кадров.

Внедрение современной системы информационных технологий повысит качество системы публичного управления в целом.

К основным факторам, влияющим на трансформацию публичного управления в рамках цифровизации экономики, авторы относят следующие: специфичность применяемых технологий; соответствие уровню технологического уклада экономики; готовность организаций к организационно-экономическим, психологическим и политическим изменениям; особенности формирования и использования цифровых данных в соответствующем виде деятельности; развитие диверсификации выдаваемых поручений и их регулирование для быстрого выполнения планируемых задач [8].

Наряду с факторами, изложенными выше, большинство авторов выделяют специфичные принципы цифровой трансформации публичного управления: планирование цифрового развития общества; взаимосвязанность действий между субъектами при выполнении различных цифровых процессов; подготовку персонала соответствующей категории для работы с цифровыми проектами публичного управления; сбалансированность при принятии решений высококвалифицированным персоналом, специально подготовленным для конкретной цифровой области деятельности.

По мнению автора Лихтина А.А., важным условием реализации цифровизации публичного управления является открытость и доступность информации, по которой правительство осознает свою приверженность цифровизации. Примерами данной приверженности могут быть объявления в СМИ структурам гражданского общества и дистанционные уведомления о правах организаций на конкретную информацию [9].

Также данную проблему активно исследуют и зарубежные авторы [10].

Процессный подход к развитию цифровизации публичного управления, включает следующие основные положения: 1) динамика цифрового развития в государственном и муниципальном управлении; 2) оптимизация и регулирование функциональности структур публичного управления; 3) формирование постоянного мониторинга соответствия профессиональным стандартам и правовым нормам в управленческой деятельности; 4) развитие правовых основ цифровизации государственного и муниципального управления [2].

Соблюдая основные положения в подготовке к цифровизации процессов публичного управления, следует выделить перечень конкретных целей, задач и мероприятий, включающий:

– цифровую реализацию мероприятий по защите прав человека и гражданина с предоставлением возможностей для реализации;

- возможность формирования в цифровом пространстве экономических инициатив с развитием форм взаимодействия власти и общества;
- создание условий работы в регионах для возможности цифровых коммуникаций частных субъектов;
- рациональное оценивание всех планируемых к реализации мероприятий (проводится анализ в связи с поставленными целями и установкой доступных путей их достижения в цифровом виде);
- возможность капиталовложений через электронную среду и ориентироваться на полученные результаты деятельности субъектов публичного управления;
- возможность использования цифровых инструментов финансирования до возникновения возможных проблем в обществе и появления отрицательных последствий;
- формирование в цифровом пространстве мнений и рекомендаций к принятию конкретных решений на основании общественных голосов или мнений экспертов;
- обеспечение свободного распространения информации в цифровом поле (данный пункт связан с передачей востребованных сведений между участниками социально-экономических отношений);
- формирование условий цифрового взаимодействия для удовлетворения всех законных интересов общества;
- слежение за уровнем отчетности (все должностные лица в зависимости от должности и иерархии несут персональную ответственность, которую необходимо отслеживать дистанционно);
- анализ и решение возникающих проблем с точки зрения стратегического управления и регулирования общественного развития с помощью формирования цифровой схемы стратегий;
- все структуры публичного регулирования функционируют в соответствии с потребностями общества на основе оказания качественных услуг гражданам и социальной поддержки (данное функционирование подразумевается на основе выставления рейтинговых оценок в электронных системах).

Совокупность вышеизложенных позиций по существу составляет каркас реализации программ публичного управления.

В процессе внедрения цифровых проектов важное значение имеют онлайн-платформы для формирования последовательно реализуемых решений публичного управления, определение необходимых инструментов в электронном пространстве для дистанционного управления и скоординированные действия с большими объемами данных на основе использования всех механизмов взаимодействия.

В настоящее время существует множество различных цифровых платформ по взаимодействию государства и общества в рамках публичного управления.

К наиболее распространенным относятся Многофункциональный центр (МФЦ), Портал Госуслуг и личный кабинет налогоплательщика на портале ФНС России. МФЦ осуществляет функции по взаимодействию с органами государственной власти, органами местного самоуправления и организациями, участвующими в предоставлении государственных (муниципальных) услуг, информированию граждан и организаций, приему и выдаче документов, обработке персональных данных, связанных с предоставлением указанных услуг.

Отдельно можно отметить проект ФНС России, Альфа-Банка и Gaskar Group. Данными организациями в 2022 году был запущен пилот новой цифровой системы для взаиморасчетов между заказчиком и подрядчиками по строительным работам. Она работает на базе технологии обмена машиночитаемыми доверенностями. В рамках проекта была разработана информационная система, которая через блокчейн-технологии передает банку основание для оплаты – данные из платформы управления строительством. До реализации данного проекта платежи между участниками платформы проходили вне данной системы, а платежные и юридические документы загружались дополнительно [10].

В качестве примера можно привести такие успешно реализуемые проекты как «Наш Санкт-Петербург» и «Народная экспертиза». Портал «Наш Санкт-Петербург» создан по ини-

циативе Губернатора Санкт-Петербурга для оперативного взаимодействия жителей города с представителями органов власти Санкт-Петербурга, обладающий следующими возможностями: 1) направить сообщения о проблемах, связанных с жилищно-коммунальным хозяйством и благоустройством города, состоянием дорог и тротуаров; 2) проинформировать городские службы об отсутствии справочной информации на информационных стендах, неудовлетворительном санитарном состоянии помещений в бюджетных учреждениях; 3) получить дополнительную информацию, касающуюся адресных городских программ и управляющих организаций и справочную информацию по интересующему объекту городского хозяйства; 4) ознакомиться с технико-экономическими паспортами многоквартирных домов Санкт-Петербурга и получить сведения об обслуживающих организациях [11].

Информационная система «Народная экспертиза» обеспечивает онлайн-взаимодействие жителей Ленинградской области с ведомственными учреждениями по вопросам решения проблем в сфере экологии и дорожного хозяйства.

Цель проекта – эффективное взаимодействие государственных органов власти и жителей Ленинградской области, которое помогает в оперативном решении проблем жителей региона, расширяет участие граждан в управлении областью и формирует интерактивную карту, отражающую число поступивших и обработанных заявок от граждан [12].

Важнейшим аспектом результативности цифровых технологий в публичном управлении является компетентный подход к их оценке и система количественных и качественных показателей. Необходимость анализа методик оценки эффективности деятельности органов власти и показателей качества функционирования отдельных структур является движущей силой в совершенствовании публичного управления.

Данные цифровые платформы можно оценивать по различным критериям и коэффициентам. Можно отметить следующие показатели оценки эффективности:

1) индекс электронного правительства (IЭП), который выражается в доле населения, получающих государственные и муниципальные услуги в электронной форме, в численности населения в возрасте 15-72 лет;

2) индекс электронного участия (IЭУ) – удельный вес населения, использующего ресурсы сети Интернет в общей численности населения в возрасте 15-74 лет.

Данные индексы характеризуют способности получать в ускоренном и упрощенном режиме общественные услуги в зависимости от специфики имеющихся потребностей населения, с учетом суммирования показателей по уровню жизни населения [13].

Наглядным примером применения цифровых технологий является анализ работы электронного правительства УРФО.

Приведены основные виды электронных услуг и сервисов по взаимодействию органов власти и общества (таблица).

В регионах УРФО недостаточно широкий спектр информационных возможностей взаимодействия органов власти и населения. Недостаточность аналитической информации об обращениях граждан, отсутствие обзора посещаемости сайтов электронного правительства для предоставления услуг – все это влияет на уровень развития взаимодействия органов власти и общества [14-17]. На взгляд авторов перспективными сферами для внедрения информационных систем и сервисов являются: предоставление услуг, проектная деятельность, наука и образование.

Основной принцип при создании цифровых проектов – соответствие правовым основам и технологическим требованиям. Внедряемые информационные технологии должны обладать уникальностью и их применение должно быть обосновано.

С учетом особенностей внутренних субъектов публичного управления потенциал развития цифровой трансформации находится в фокусе синергии интересов всех объектов социально-экономических отношений. Рациональное и целенаправленное использование информационных коммуникаций в структурах управления окажет положительное влияние на стабильное ведение деятельности государственных и общественных субъектов публичного управления.

Аналитика работы информационных систем ведомств УРФО*

Название субъекта	Наименование	Количество обращений граждан в ведомство в электронном виде (за 2022 г.)
Свердловская область	Официальный портал органов государственной власти Свердловской области – Министерство цифрового развития и связи Свердловской области	10790
Курганская область	Официальный портал органов государственной власти Курганской области – Департамент информационных технологий и цифрового развития Курганской области	1917
Челябинская область	Официальный портал органов государственной власти Челябинской области – Министерство информационных технологий, связи и цифрового развития	1887
Тюменская область	Официальный портал органов государственной власти Тюменской области – Департамент информатизации	8256

Заключение

Из проведенного анализа основных положений публичного управления можно заключить, что в настоящее время качество и скорость предоставления государственных услуг во многом определяют современные цифровые технологии. При этом они оказывают положительное влияние лишь тогда, когда в связи с их применением упрощается процесс взаимодействия граждан и юридических лиц с исполнительными органами власти. Ключевым моментом является целесообразность их применения и снижение затрат по времени. От степени «оцифровывания» процессов публичного управления зависит и благосостояние граждан, и экономическое развитие страны. Важное значение имеет информационная открытость множества государственных структур. В постоянно развивающихся цифровых условиях необходимо разрабатывать новые стандарты в данной сфере. В нынешних условиях развития цифровизации следует формировать ежегодную отчетность о степени удовлетворенности населения о деятельности государственных структур. Данные условия поспособствуют повышению эффективности деятельности органов власти и уровню качества жизни населения.

Список источников

1. Купряшин Г.Л. Публичное управление // Полит. наука. 2016. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/publichnoe-upravlenie>.
2. Кайль Я.Я., Ламзин Р.М. Сущность, структура и отличительные особенности системы публичного управления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2016. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-struktura-i-otlichitelnye-osobennosti-sistemy-publichnogo-upravleniya>.
3. Пушкарева Н. А. Государственное и публичное управление: ароморфоз понятий // Сборник научных работ серии «Государственное управление». 2020. № 17. С. 59-70.
4. Особенности публичного управления в современной России : монография / [О. Г. Александров, Р. Р. Вафин, В. В. Запарий, Я. М. Злоченко и др.] ; под общ. ред. проф. Т. М. Резер. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2018. 154 с.
5. Жолдасова Ш.Б. Цифровизация государственного управления // Universum: экономика и юриспруденция : электрон. науч. журн. 2022. 10(97). URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/14269>
6. Василенко Л.А., Зотов В.В. Цифровизация публичного управления в России: риски, казусы, проблемы // Цифровая социология. 2020. Т. 3. № 2. С. 4–16.

* Составлено автором по [14-17]

7. Головина Т. А., Щеголев А. В. Цифровая трансформация публичного управления в России // Лидер (Люди. Идеи. Достижения. Единство. Результат) : сб. статей I Управленческого форума Ханты-Мансийского автономного округа Югры, Сургут, 09 сентября 2019 г. Сургут: Сургутский государственный университет, 2019. С. 22-26.

8. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты: докл. к XXII Апр. Междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13–30 апр. 2021 г. / Г. И. Абдрахманова, К. Б. Быховский, Н. Н. Веселитская, К. О. Вишневецкий, Л. М. Гохберг и др. ; рук. авт. кол. П. Б. Рудник ; науч. ред. Л. М. Гохберг, П. Б. Рудник, К. О. Вишневецкий, Т. С. Зинина ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. 239 с.

9. Лихтин А.А. Трансформация государственного управления в условиях цифровизации. Управленческое консультирование. 2021. (4) с.18-26. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-4-18-26>

10. Mila Gasco-Hernandez, Greta Nasi, Maria Cucciniello, Alexander M. Hiedemann The role of organizational capacity to foster digital transformation in local governments: The case of three European smart cities / Urban Governance, 2022. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2664328622000481?via%3Dihub>

11. Сайт Федеральной Налоговой Службы Российской Федерации. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/12439024/

12. Информационный портал «Наш Санкт-Петербург». URL: <https://gorod.gov.spb.ru/about/>

13. Информационный портал «Народная экспертиза». URL: <https://netrika.ru/project/portal-narodnaya-ekspertiza>

14. Ламзин Р. М. Формирование системы электронного администрирования в условиях нарастающих глобальных вызовов // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2019. Т. 9. № 4 (33). С. 233-244.

15. Официальный сайт правительства Свердловской области. URL: <https://egov66.ru>

16. Официальный сайт правительства Курганской области. URL: <https://www.gov45.ru/pgs.html>

17. Официальный сайт правительства Челябинской области. URL: <https://digital.gov74.ru/digital/activity/elektronnyeuslugi.htm>

18. Официальный сайт департамента информатизации Тюменской области. URL: <https://dito.admtyumen.ru/>

References

1. Kupryashin G.L. Publichnoe upravlenie [Public administration] // Polit. nauka. 2016. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/publichnoe-upravlenie>. (in Russian)

2. Kajl' YA.YA., Lamzin R.M. Sushchnost', struktura i otlichitel'nye osobennosti sistemy publichnogo upravleniya [Essence, structure and distinctive features of the public administration system]. // Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski. 2016. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sushchnost-struktura-i-otlichitelnye-osobennosti-sistemy-publichnogo-upravleniya>. (in Russian)

3. Pushkareva N. A. Gosudarstvennoe i publichnoe upravlenie: aromorfoz ponyatij [State and public administration: aromorphosis of concepts]. // Sbornik nauchnyh rabot serii «Gosudarstvennoe upravlenie». 2020. № 17. S. 59-70. (in Russian)

4. Osobennosti publichnogo upravleniya v sovremennoj Rossii : monografiya [Features of public administration in modern Russia] / O. G. Aleksandrov, R. R. Vafin, V. V. Zaparij, YA. M. Zlochenko i dr. ; pod obshch. red. prof. T. M. Rezer. Ekaterinburg : Izd-vo Ural. un-ta, 2018. 154 s. (in Russian)

5. ZHoldasova SH.B. Cifrovizaciya gosudarstvennogo upravleniya [Digitalization of public administration]. // Universum: ekonomika i yurisprudenciya : elektron. nauchn. zhurn. 2022. 10(97). URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/14269> (in Russian)

6. Vasilenko L.A., Zotov V.V. Cifrovizaciya publichnogo upravleniya v Rossii: riski, kazusy, problem [Digitalization of public administration in Russia: risks, incidents, problems] //Cifrovaya sociologiya. 2020. Т. 3. № 2. S. 4–16. (in Russian)

7. Golovina T. A. Cifrovaya transformaciya publichnogo upravleniya v Rossii [Digital transformation of public administration in Russia] // Lider (Lyudi. Idei. Dostizheniya. Edinstvo. Rezul'tat) : Sbornik statej I Upravlencheskogo foruma Hanty-Mansijskogo avtonomnogo okruga YUgry, Surgut, 09 sentyabrya 2019 goda. Surgut: Surgutskij gosudarstvennyj universitet, 2019. S. 22-26. (in Russian)

8. Cifrovaya transformaciya otraslej: startovye usloviya i priority [Digital transformation of industries: starting conditions and priorities]. dokl. k XXII Apr. Mezhdunar. nauch. konf. po problemam razvitiya ekonomiki i obshchestva, Moskva, 13–30 apr. 2021 g. / G. I. Abdrahmanova, K. B. Byhovskij, N. N. Veselitskaya, K. O. Vishnevskij, L. M. Gohberg i dr. ; ruk. avt. kol. P. B. Rudnik ; науч. ред. Л. М.

Gohberg, P. B. Rudnik, K. O. Vishnevskij, T. S. Zinina ; *Nac. issled. un-t «Vysshaya shkola ekonomiki»*. M. : Izd. dom Vysshej shkoly ekonomiki, 2021. 239 s. (in Russian)

9. ihtin A.A. Transformaciya gosudarstvennogo upravleniya v usloviyah cifrovizacii [Transformation of public administration in the context of digitalization. Management consulting]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie*. 2021. (4) s.18-26. <https://doi.org/10.22394/1726-1139-2021-4-18-26> (in Russian)

10. Mila Gasco-Hernandez, Greta Nasi, Maria Cucciniello, Alexander M. Hiedemann The role of organizational capacity to foster digital transformation in local governments: The case of three European smart cities [The role of organizational capacity to foster digital transformation in local governments: The case of three European smart cities] // *Urban Governance*, 2022. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2664328622000481?via%3Dihub>.

11. Sajt Federal'noj Nalogovoj Sluzhby Rossijskoj Federacii [Website of the Federal Tax Service of the Russian Federation]. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/12439024/ (in Russian)

12. Informacionnyj portal Portal «Nash Sankt-Peterburg» [Information portal Portal «Our St. Petersburg»]. URL: <https://gorod.gov.spb.ru/about/> (in Russian)

13. Informacionnyj portal «Narodnaya ekspertiza» [Information portal «People's Expertise»]. URL: <https://netrika.ru/project/portal-narodnaya-ekspertiza> (in Russian)

14. Lamzin R. M. Formirovanie sistemy elektronnoho administrirovaniya v usloviyah narastayushchih global'nyh vyzovov [Formation of an electronic administration system in the face of growing global challenges]. // *Izvestiya YUgo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sociologiya. Menedzhment*. 2019. T. 9. № 4 (33). S. 233-244. (in Russian)

15. Oficial'nyj sajt pravitel'stva Sverdlovskoj oblasti [Official website of the government of the Sverdlovsk region]. URL: <https://egov66.ru> (in Russian)

16. Oficial'nyj sajt pravitel'stva Kurganskoj oblasti [Official website of the government of the Kurgan region]. URL: <https://www.gov45.ru/pgs.html> (in Russian)

17. Oficial'nyj sajt pravitel'stva Chelyabinskoj oblasti [Official website of the government of the Chelyabinsk region]. URL: <https://digital.gov74.ru/digital/activity/elektronnyeuslugi.htm> (in Russian)

18. Oficial'nyj sajt departamenta informatizacii Tyumenskoj oblasti [Official website of the Department of Informatization of the Tyumen Region]. URL: <https://dito.admtyumen.ru/> (in Russian)