

DOI: 10.17803/2542-2472.2025.35.3.048-056

# О СОДЕРЖАНИИ ПОНЯТИЯ «ЦИФРОВОЙ ИНСТРУМЕНТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ»

РАКУРС

**Бокий Виталий Юрьевич,**

слушатель программы подготовки высших управленческих кадров ДПА Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

119571, Россия, г. Москва, просп. Вернадского, д. 82, стр. 1

[vitaliy.bokiy@mail.ru](mailto:vitaliy.bokiy@mail.ru)

© Бокий В. Ю., 2025

**Аннотация.** Актуальность проблематики правового регулирования цифровых инструментов государственного управления продиктована, с одной стороны, многообразием норм межотраслевого характера, которые составляют их содержание, с другой стороны, необходимостью формирования единых подходов к правовой регламентации управленческих процессов, основанных на цифровых технологиях. В статье представлена авторская позиция относительно сущности понятия «цифровые инструменты государственного управления». Рассматриваются вопросы формализации цифровых инструментов в рамках правовых норм и действующих стандартов технического регулирования. Определяется существенное различие между цифровыми инструментами и информационными системами по выделенным в ходе анализа предметной области критериям соответствия: правовому регулированию, технологиям реализации, целям использования. Формулируется определение цифровых инструментов государственного управления: это основанные на цифровом контенте современные технологические решения, направленные на трансформацию процессов принятия и реализации государственных управленческих решений, повышение эффективности государственных услуг и оптимизацию взаимодействия с гражданами. Цифровые инструменты выступают как форма реализации государственного управления, основанная на синергетическом взаимодействии цифровых технологий и информационных ресурсов в целях достижения публичных интересов. В рамках трансформации государственного управления цифровые инструменты представлены совокупностью новых технологий (большие данные, искусственный интеллект, интернет вещей и др.), используемых для повышения эффективности работы государственных органов. Цифровые инструменты воплощаются в виде технологических решений, обеспечивающих автоматизацию рутинных бюрократических процессов, оперативность, прозрачность принятия публичных решений и улучшение взаимодействия органов власти с гражданами и организациями через цифровые платформы. Закрепление понятия «цифровые инструменты государственного управления» требует комплексного системного подхода к их правовому регулированию. В Цифровом кодексе РФ понятие «цифровой инструмент» должно стать базовой категорией.

**Ключевые слова:** цифровизация; инструмент; государственное управление; право; регулирование; информация; система; трансформация; платформы; технология.

## THE CONCEPT OF A «DIGITAL TOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION»

Vitaliy Yu. Bokiy,

Student, the DPA senior management training program, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russian Federation

[vitaliy.bokiy@mail.ru](mailto:vitaliy.bokiy@mail.ru)

**Abstract.** The relevance of issues related to the legal regulation of digital tools in public administration is driven, on the one hand, by the diversity of cross-sectoral norms that constitute their legal content, and on the other, by the need to develop unified approaches to the legal regulation of management processes based on digital technologies. The article presents the authors' perspective on the essence of the term «digital tools of public administration». It examines the formalization of such tools within legal norms and existing technical regulation standards. The study identifies the fundamental distinctions between digital tools and information systems based on key criteria: legal regulation, implementation technologies, and purposes of use. A definition of «digital tools of public administration» is proposed: modern technological solutions based on digital content, aimed at transforming the processes of making and implementing public administrative decisions, improving the efficiency of public services, and optimizing interaction with citizens. Digital tools function as a form of public administration built upon the synergistic interaction of digital technologies and information resources to achieve public interests. Within the broader transformation of governance, digital tools encompass a set of new technologies (big data, artificial intelligence, the Internet of Things, among others) used to enhance the efficiency of public authorities. They take the form of technological solutions that automate routine bureaucratic procedures, increase the speed and transparency of public decision-making, and improve the interaction between government bodies, citizens, and organizations through digital platforms.

The consolidation of the concept «digital tools of public administration» requires a comprehensive, systemic approach to their legal regulation. In the context of the proposed Digital Code of the Russian Federation, the term «digital tool» should become a fundamental legal category.

**Keywords:** digitalization; tool; public administration; law; regulation; information; system; transformation; platforms; technology.

Информационные технологии за последние 30 лет стали локомотивом развития российского государства и общества. Вклад ИТ-отрасли в экономику России в 2024 г., по оценке Аппарата Правительства РФ, достиг 6 % ВВП, при этом отрасль демонстрирует прирост в 1,8 раза относительно 2018 г., что по данным Росстата является наибольшим по экономике в целом: «Рост индекса отрасли информационных технологий составил 12,0 % физического объема добавленной стоимости и принес наибольший вклад в общую динамику ВВП за 2024 год»<sup>1</sup>. В структуре прироста основным фактором является воспроизводство ИТ-инфраструктуры, программного обеспечения и связанных услуг преимущественно в государственном секторе (B2G) и бизнес-сегменте (B2B). Основными факторами интенсивного развития информационных технологий в указанном контексте являются «механизмы государственной поддержки и регулирования отрасли в целом»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Росстат пересмотрел рост ВВП за 2024 год // Официальный сайт «Форбс». URL: <https://www.forbes.ru/finansy/534949-rosstat-peresmotrel-rost-vvp-za-2024-god> (дата обращения: 30.09.2025).

<sup>2</sup> Абдрахманова Г. И., Богданов Т. В., Демьянова А. В. [и др.]. Российский сектор ИКТ: ключевые показатели 2024 года // Институт статистических исследований и экономики знаний. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»: официальный сайт. URL: <https://issek.hse.ru/news/1037622972.html> (дата обращения: 30.09.2025).

Приверженность органов государственного управления новым технологиям позволяет осуществлять цифровую трансформацию органов публичной власти, выстраивать партнерские отношения с бизнесом, реализуя эффективную господдержку ИТ-отрасли, тем самым фокусировать самые передовые цифровые инструменты на обеспечении публичных интересов и повышении качества управленческих решений. В ряде проектов цифровой трансформации процессов на федеральном и региональном уровнях уже сегодня реализован современный облачный платформенный подход, требующий адекватного правового регулирования<sup>3</sup>.

Актуальность проблематики правового регулирования «цифровых инструментов» продиктована многообразием норм межотраслевого характера, наличием рекомендаций, в которые «довольно сложно заложить эффективные для различных систем требования. Связанное с этим появление большого числа документов общего характера и широкого охвата, где делается упор на саморегулирование, внутренний (самостоятельный) аудит, важность этических регуляторов (этических кодексов), применение нормативных «песочниц» или экспериментальных режимов»<sup>4</sup> не способствует их эффективной имплементации в практику государственного управления и нормативного регулирования цифровой среды.

Вопрос о создании соответствующей новым цифровым инструментам правовой базы имеет не столько теоретическое, сколько практическое значение. В. В. Блажеев и М. А. Егорова полагают, что «перспектива цифрового права — вовсе не в необходимости адаптировать к повседневной правовой среде типологию цифровых инструментов. Перспектива цифрового права — в новых формах социального регулирования, переходе к иной модели социального и правового порядка»<sup>5</sup>. В. Э. Волков видит тенденции к вероятному делению права на «цифровое» и «аналоговое» или «фундаментальное» и «прикладное»<sup>6</sup>.

Н. А. Ковалева, рассматривая цифровые инструменты на основе опыта Китая и США, отмечает, что системный подход к государственному регулированию на примере систем распределенного реестра (блокчейн) позволяет обеспечивать эффективность его применения. Констатируется, что «современное состояние правовых основ применения данного цифрового инструмента в России находится на начальной стадии развития и имеется необходимость выбора и принятия модели государственного регулирования цифрового инструмента как системной категории»<sup>7</sup>, первым шагом автор полагает необходимость определения основных понятий, принципов и функций цифровых технологий.

В научных источниках рядом авторов предпринимаются попытки определить «цифровые инструменты» как понятие в той или иной предметной области внедрения информационных технологий. Например, О. Г. Смешко, В. А. Мордовец, Э. О. Варданян приводят различные варианты использования термина digital («цифровой»), основные определения и примеры того, как осуществляются терминологические нововведения<sup>8</sup>.

<sup>3</sup> Бокий В. Ю. К вопросу об унификации цифровых инструментов государственного управления в Российской Федерации // Современный юрист. 2024. № 4 (49). С. 88–98.

<sup>4</sup> Игнатьев А. Г. [и др.]. Управление ИИ: актуальные международные инструменты // Аналитический обзор. М. : Центр глобальной ИТ-кооперации, 2025. 33 с.

<sup>5</sup> Андреева Л. В., Блажеев В. В., Дюфло А. [и др.]. Цифровое право : учебник / под общ. ред. В. В. Блажеева, М. А. Егоровой. М. : Проспект, 2020. 640 с.

<sup>6</sup> Волков В. Э. Цифровое право. Общая часть : учеб. пособие. Самара : Издательство Самарского университета, 2022. 111 с.

<sup>7</sup> Ковалева Н. А. Практика государственного регулирования применения блокчейн-технологий и ее совершенствование на основе зарубежного опыта // Экономика. Налоги. Право. 2019. № 12 (4). С. 87–93.

<sup>8</sup> Смешко О. Г., Мордовец В. А., Варданян Э. О. Цифровые инструменты как ключевой элемент технологий управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации // Экономика и управление. 2024. № 1. С. 35–42. URL: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2024-1-35-4> (дата обращения: 30.09.2025).

С. Е. Едемская, А. В. Завальнюк среди прочих понятий предлагают следующее определение: «цифровой инструмент — инструмент, используемый человеком для поиска, организации, распространения и хранения цифровых данных»<sup>9</sup>. Представляется, что данная дефиниция не может быть признана удачной, т.к. допущена тавтология (определенное понятие и определяющее совпадают), сформулировано очень широко, не выделены существенные признаки обобщаемого понятия.

М. В. Высочина, раскрывая виды цифровых инструментов, выделяет «системы управления взаимоотношения с клиентами (CRM), облачные системы интеллектуальной бизнес-аналитики (BI), цифрового обучения (ML) и технологий автоматизации как драйверов повышения эффективности управления»<sup>10</sup>.

М. Я. Веселовским и М. А. Сидоровым рассмотрен процесс нормативного закрепления понятия «инновационный цифровой инструмент публичного управления» путем анализа и декомпозиции на подпроцессы подготовки к эксплуатации информационных систем в рамках муниципального-регионального взаимодействия как фактора трансформации и реинжиниринга технологической базы принятия решений. Авторами отмечено, что «проблематика продиктована отсутствием формализации цифровых инструментов в сфере публичного управления, это, в свою очередь, требует анализа контекста внедрения цифрового инструмента, технико-технологических и кадровых факторов»<sup>11</sup>.

О необходимости формирования единых подходов к правовому регулированию управлеченческих процессов, основанных на цифровых технологиях, говорят и признанные зарубежные ученые. П. Драккер, стоявший у истоков теории нового государственного управления («НГУ», NPM), определяет в качестве основного императива НГУ «альтернативу технократического правительства бюрократическому аппарату, когда использование новых технологий становится многосторонним сложным системным явлением в жизни общества»<sup>12</sup>. К. Худ в 1991 г. вводит термин NPM, базирующийся на принципах, которые по своей сути составляют основу платформенного подхода в экономических системах<sup>13</sup>. Тем самым генезис проблемно ориентированного государственного управления задает присущий цифровой трансформации общества функциональный дуализм в части оптимизации правового регулирования для достижения баланса публичных и частных интересов. Указанный подход был развит в 2005 г. П. Данливи, Х. Маргеттсом и др.<sup>14</sup> в определении «совместного проблемно ориентированного управления как управления цифровой эры» (DEG)<sup>15</sup>, воплощенного сегодня в объекты правового регулирования — «функционирование

<sup>9</sup> Едемская С. Е., Завальнюк А. В. Цифровые инструменты управления человеческими ресурсами: основные понятия / Развитие современной экономики России : материалы работы Международной конференции молодых ученых — экономистов, Санкт-Петербург, 14–17 апреля 2021 г. СПб. : Скифия-принт, 2021. С. 384–389.

<sup>10</sup> Высочина М. В., Асанов Р. Р. Цифровые инструменты как драйвер организационного развития в социальном секторе // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы : сборник трудов X Международной научно-практической конференции г. Симферополь, 17 апреля 2025 г. / науч. ред. В. М. Ячменева. Симферополь : ИТ АРИАЛ, 2025. С. 439–442.

<sup>11</sup> Веселовский М. Я., Сидоров М. А. Анализ процессов подготовки к эксплуатации цифровых инструментов в рамках муниципального-регионального взаимодействия // Beneficium. 2022. № 4 (45). С. 6–10.

<sup>12</sup> Drucker P. F. et al. The coming of the new organization // Harvard Business Review. 1988. Vol. 66. P. 45–53.

<sup>13</sup> Hood P. F. A Public Management for all seasons // Public Administration Review. 1991. Vol. 69. P. 3–19.

<sup>14</sup> Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., & Tinkler J. Digital Era Governance — IT Corporations, the State and e-Government. New York : Oxford University Press, 2006. 289 р.

<sup>15</sup> Дмитриева Н. Е., Санина А. Г., Стырин Е. М. [и др.]. Цифровая трансформация в государственном управлении : кол. монография / под ред. Е. М. Стырина, Н. Е. Дмитриевой. М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. 206 с.

платформ и иных цифровых инструментов, проектируемых, разрабатываемых, модернизируемых и утилизируемых в ходе национальных, федеральных, ведомственных и муниципальных проектов»<sup>16</sup>.

Тем самым можно констатировать, что одним из важнейших вопросов, который требует своего разрешения — это выявление сущности понятия «цифровые инструменты» применительно к сфере государственного управления<sup>17</sup>.

Этимология термина «цифровой инструмент» связана с развитием на рубеже ХХ–XXI в. технологий преобразования аналоговых сигналов в цифровые, пригодные для сбора, передачи и хранения данных об объектах окружающего мира в информационных системах. В это время появляются первые инструменты оцифровки: сканирование и интеллектуальное распознавание документов, оцифровка звука и видео<sup>18</sup>.

В России с конца прошлого столетия стали проектироваться и внедряться в различных сферах информационные системы, которые нашли широкое применение и в государственном управлении.

Сегодня только на федеральном уровне функционирует 1 631 государственная информационная система (ГИС), в том числе 475 — государственных и 1 156 — ведомственных. Наряду с технологичными, высокопроизводительными ГИС среди этих систем есть те, которые были созданы в 1995 г. Инфраструктура функционирования этих систем использует более 12 тыс. типов различных программных компонентов, каждый из которых требует поддержки, актуализации, обеспечения информационной безопасности<sup>19</sup>. С 2020 по 2024 г. на основании различных решений и поручений было создано 127 ГИС, таким образом, ежегодно на федеральном уровне появляется в среднем более 25 ГИС<sup>20</sup>.

В Федеральном законе от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» в ст. 2 закреплено следующее понятие «информационная система» как «совокупность содержащейся в базах данных информации и обеспечивающих ее обработку информационных технологий и технических средств»<sup>21</sup>. Статья 14, носящая название «Государственные информационные системы», уточненного понятия не содержит, но указывает на предназначение таких систем: «Государственные информационные системы создаются в целях реализации полномочий государственных органов и обеспечения обмена информацией между этими органами, а также в иных установленных федеральными законами целях».

Широкое распространение ГИС дало повод отдельным ученым рассматривать государственные информационные системы как цифровые технологии, разновидность цифровых инструментов. Так, С. М. Зубарев и А. В. Сладкова пишут: «Одной из первых цифровых технологий, которые используются для контроля в сфере

<sup>16</sup> Скокова А. Н. О некоторых вопросах правового регулирования государственной цифровой коммуникации: ретроспектива и современное состояние // Вестник Воронежского государственного университета. 2024. № 2 (57). С. 123–130.

<sup>17</sup> В статье не упоминаются и не рассматриваются «цифровые финансовые инструменты».

<sup>18</sup> Перепелица Л. А. Развитие содержания категории «цифровой» в контексте современного менеджмента // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10. № 4. С. 1143–1158.

<sup>19</sup> Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Оценка текущего состояния федеральных государственных информационных систем с точки зрения перспектив цифровизации государственного управления» // Бюллетень Счетной палаты Российской Федерации. 2022. № 8 (297). URL: <https://ach.gov.ru/statements/bulletin-sp-8-2022> (дата обращения: 30.09.2025).

<sup>20</sup> См.: Информатизация госфункций // TAdviser. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Информатизация\\_госфункций?cache=no&ptype=system#ttop](https://www.tadviser.ru/index.php/Информатизация_госфункций?cache=no&ptype=system#ttop) (дата обращения: 30.09.2025).

<sup>21</sup> Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // Официальный интернет-портал правовой информации Кремля. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/24157> (дата обращения: 30.09.2025).

государственного управления, стали государственные информационные системы»<sup>22</sup>. Представляется, что подобное отождествление не является верным.

Именно на информационную составляющую ориентируют правоприменителя отечественные акты технического регулирования. Так, ГОСТ РВ 51987-2002 — стандарт, который устанавливает требования и показатели качества функционирования информационных систем, определяет термин «информационная система» как «автоматизированная система, результатом функционирования которой является представление выходной информации для последующего использования»<sup>23</sup>.

В отечественном законодательстве понятие «цифровые инструменты», в отличие от информационных систем, на сегодняшний день отсутствует, имеет место толкование лишь в отдельных документах технического регулирования.

В национальных стандартах, адаптированных из международных рекомендаций консорциума W3C<sup>24</sup> в требования ГОСТ Р 70186-2022 очевидна направленность цифровых инструментов на обработку контента для функционального наполнения области применения той или иной информационной системы. Стандарт обязателен для государственных и коммерческих организаций при создании цифрового контента<sup>25</sup>.

Цифровые инструменты упоминаются в ГОСТ Р 70186-2022 в следующей трактовке: «...программное обеспечение для создания веб-страниц (редакторы WYSIWYG HTML), системы управления контентом (CMS), интегрированные среды разработки (IDE) и другие инструменты, используемые для генерации цифрового контента».

На основании анализа действующих нормативных правовых актов, стандартов технического регулирования информационных технологий, цифровых инструментов можно сделать вывод, что сущностные различия между цифровыми инструментами и информационными системами заключается в уровне их интеграции в государственные управленические процессы по следующим критериям:

- по критерию правового регулирования, который требует обязательного закрепления в нормативных правовых актах статуса информационной системы (например, при проектировании и эксплуатации, обеспечении информационной безопасности). В отношении цифровых инструментов (в случае использования без интеграции в ГИС) подобное требование не является обязательным;
- по критерию организационного обеспечения: информационные системы требуют комплексного управления и межведомственного взаимодействия в отличие от цифровых инструментов, которые могут выступать как отдельный сервис, так и находиться в составе ГИС;
- по критерию технологической основы: ГИС может быть реализована на регулируемой цифровой платформе, например «ГосТех», тогда как цифровые инструменты целесообразно использовать путем интеграции с указанной платформой (например, библиотеки нейронных сетей для задач искусственного интеллекта или распределенные системы управления базами данных для блокчейн);
- по критерию целесообразности использования: ГИС обеспечивают межведомственное взаимодействие, реализуют процессы публичного взаимодействия,

<sup>22</sup> Зубарев С. М., Сладкова А. В. О понятии и сущности цифровых технологий контроля в сфере государственного управления // Административное право и процесс. 2019. № 9. С. 53–59.

<sup>23</sup> ГОСТ РВ 51987-2002. Информационная технология. Комплекс стандартов на автоматизированные системы. Типовые требования и показатели качества функционирования информационных систем // Росстандарт. URL: <https://www.rst.gov.ru> (дата обращения: 30.09.2025).

<sup>24</sup> См.: Стандарты // Международный консорциум W3C. URL: <https://www.w3.org> (дата обращения: 30.09.2025).

<sup>25</sup> ГОСТ Р 70186-2022. Интернет-ресурсы и другая информация, представленная в электронно-цифровой форме. Инструменты разработки цифрового контента. Требования доступности для людей с инвалидностью и иных лиц с ограничениями жизнедеятельности // Электронный фонд актуальных правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/350939649> (дата обращения: 30.09.2025).

тогда как цифровые инструменты реализуют конкретную автоматизацию рутинных задач (например, анализ больших данных и их кластеризация, поддержка принятия решений на базе генеративного искусственного интеллекта и т.д.).

Под понятием «цифровые инструменты государственного управления» предлагаются понимать — основанные на цифровом контенте современные технологические решения, направленные на трансформацию процессов принятия и реализации государственных управлений, повышение эффективности государственных услуг и оптимизацию взаимодействия с гражданами. Цифровые инструменты выступают как форма реализации государственного управления, основанная на синергетическом взаимодействии цифровых технологий и информационных ресурсов в целях достижения публичных интересов. В рамках цифровой трансформации государственного управления цифровые инструменты представлены совокупностью цифровых технологий (большие данные, искусственный интеллект, интернет вещей и др.), используемых для повышения эффективности работы государственных органов. Цифровые инструменты воплощаются в виде технологических решений, обеспечивающих автоматизацию процессов, прозрачность принятия решений и улучшение взаимодействия с гражданами и организациями через цифровые платформы.

Процессный подход в государственном управлении диктует необходимость системного внедрения цифровых инструментов для автоматизации административных процедур, исключения человеческого фактора в рутинных операциях и повышения прозрачности управления. В этой связи закрепление понятия «цифровые инструменты государственного управления» требует комплексного системного подхода. На протяжении нескольких лет идет дискуссия о создании Цифрового кодекса России. В случае принятия такого акта понятие «цифровой инструмент» должно стать его базовой категорией. Необходимо сформировать единую нормативную базу, позволяющую гармонизировать типологию цифровых инструментов государственного управления, которые в равной степени могут рассматриваться и как средство управления, и как системы поддержки управлений решений (или справочно-аналитические системы), и как унифицированные цифровые платформы в зависимости от их назначения.

## БИБЛИОГРАФИЯ

1. Абдрахманова Г. И., Богданов Т. В., Демьянова А. В. [и др.]. Российский сектор ИКТ: ключевые показатели 2024 года // Институт статистических исследований и экономики знаний. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»: официальный сайт. — URL: <https://issek.hse.ru/news/1037622972.html> (дата обращения: 30.09.2025).
2. Андреева Л. В., Блажеев В. В., Дюфло А. [и др.]. Цифровое право : учебник / под общ. ред. В. В. Блажеева, М. А. Егоровой. — М. : Проспект, 2020. — 640 с.
3. Бокий В. Ю. К вопросу об унификации цифровых инструментов государственного управления в Российской Федерации // Современный юрист. — 2024. — № 4 (49). — С. 88–98.
4. Веселовский М. Я., Сидоров М. А. Анализ процессов подготовки к эксплуатации цифровых инструментов в рамках муниципального-регионального взаимодействия // Beneficium. — 2022. — № 4 (45). — С. 6–10.
5. Волков В. Э. Цифровое право. Общая часть : учеб. пособие. — Самара : Издательство Самарского университета, 2022. — 111 с.
6. Высоцина М. В., Асанов Р. Р. Цифровые инструменты как драйвер организационного развития в социальном секторе // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы : сборник трудов X Международной научно-практической конференции г. Симферополь, 17 апреля 2025 г. / науч. ред. В. М. Яченева. — Симферополь : ИТ АРИ-АЛ, 2025. — С. 439–442.

7. Дмитриева Н. Е., Санина А. Г., Стырин Е. М. [и др.]. Цифровая трансформация в государственном управлении : кол. монография / под ред. Е. М. Стырина, Н. Е. Дмитриевой. — М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. — 206 с.
8. Едемская С. Е., Завальняк А. В. Цифровые инструменты управления человеческими ресурсами: основные понятия // Развитие современной экономики России : материалы работы Международной конференции молодых ученых-экономистов, Санкт-Петербург, 14–17 апреля 2021 г. — СПб. : Скифия-принт, 2021. — С. 384–389.
9. Зубарев С. М., Сладкова А. В. О понятии и сущности цифровых технологий контроля в сфере государственного управления // Административное право и процесс. — 2019. — № 9. — С. 53–59.
10. Игнатьев А. Г., Курбатова Т. А., Шамраев Р. А. Управление ИИ: Актуальные международные инструменты : аналитический обзор. — М. : Центр глобальной ИТ-кооперации, 2025. — 33 с.
11. Информатизация госфункций // TAdviserc. — URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Информатизация\\_госфункций?cache=no&pType=system#ttop](https://www.tadviser.ru/index.php/Информатизация_госфункций?cache=no&pType=system#ttop) (дата обращения: 30.09.2025).
12. Ковалева Н. А. Практика государственного регулирования применения блокчейн-технологий и ее совершенствование на основе зарубежного опыта // Экономика. Налоги. Право. — 2019. — № 12 (4). — С. 87–93.
13. Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Оценка текущего состояния федеральных государственных информационных систем с точки зрения перспектив цифровизации государственного управления» // Бюллетень Счетной палаты Российской Федерации. — 2022. — № 8 (297). — URL: <https://ach.gov.ru/statements/bulletin-sp-8-2022> (дата обращения: 30.09.2025).
14. Перепелица Л. А. Развитие содержания категории «цифровой» в контексте современного менеджмента // Лидерство и менеджмент. — 2023. — Т. 10. — № 4. — С. 1143–1158.
15. Росстат пересмотрел рост ВВП за 2024 год // Официальный сайт ФОРБС. — URL: <https://www.forbes.ru/finansy/534949-rosstat-peresmotrel-rost-vvp-za-2024-god> (дата обращения: 30.09.2025).
16. Скокова А. Н. О некоторых вопросах правового регулирования государственной цифровой коммуникации: ретроспектива и современное состояние // Вестник Воронежского государственного университета. — 2024. — № 2 (57). — С. 123–130.
17. Смешко О. Г., Мордовец В. А., Варданян Э. О. Цифровые инструменты как ключевой элемент технологии управления человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации // Экономика и управление. — 2024. — № 1. — С. 35–42.
18. Drucker P. F. et al. The coming of the new organization // Harvard Business Review. — 1988. — Vol. 66. — P. 45–53.
19. Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. Digital Era Governance — IT Corporations, the State and e-Government. — New York : Oxford University Press, 2006. — 289 p.
20. Hood P. F. A Public Management for all seasons // Public Administration Review. — 1991. — Vol. 69. — P. 3–19.

## REFERENCES

1. Abdrakhmanova GI, Bogdanov TV, Demyanova AV, et al. Russian ICT sector: key indicators of 2024. Institute of Statistical Research and Economics of Knowledge. National Research University «Higher School of Economics» official website. Available at: <https://issek.hse.ru/news/1037622972.html> [Accessed 30.09.2025].
2. Andreeva LV, Blazheev VV, Dyuflo A, et al. Digital Law. Moscow: Prospect Publ.; 2020. (In Russ.).
3. Bokiy VYu. On the Issue of Public Administration Unification Digital Tools in The Russian Federation. *The Modern Lawyer*. 2024;4(49):88-98. (In Russ.).

4. Veselovskiy MYa, Sidorov MA. Analysis of the processes of preparation for operation of digital tools within the framework of municipal-regional interaction. *Beneficium*. 2022;4(45):6-10. (In Russ.).
5. Volkov VE. Digital Law: General Part. Samara: Samara University Publishing House; 2022. (In Russ.).
6. Vysochina MV, Asanov RR. Digital tools as a driver of organizational development in the social sector. In: Yachmeneva VM (ed.). Effective economic management: problems and prospects: collection of works of the 10th International Scientific and Practical Conference in Simferopol, April 17, 2025. Simferopol: IT AREAL; 2025. (In Russ.).
7. Dmitrieva NE, Sanina AG, Styrin EM, et al. Styrin EM, Dmitrieva NE (eds.). Digital transformation in public administration. Moscow: Higher School of Economics Publishing House; 2023. (In Russ.).
8. Edemskaya SE, Zavalnyuk AV. Digital tools for human resources management: basic concepts. In: *Development of the modern economy of Russia*: materials of the International Conference of Young Scientists and Economists, St. Petersburg, April 14–17, 2021. St. Petersburg: Scythia-print Publ.; 2021. (In Russ.).
9. Zubarev SM, Sladkova AV. On the concept and essence of digital control technologies in the field of public administration. *Administrative Law and Procedure*. 2019;9:53-59. (In Russ.).
10. Ignatev AG, Kurbatova TA, Shamraev RA. AI Governance: Relevant International Instruments: An Analytical Review. Moscow: Center for Global IT Cooperation Publ.; 2025. (In Russ.).
11. Informatization of state functions. TAdviserc. Available at: [https://www.tadviser.ru/index.php/Информатизация\\_госфункций?cache=no&potype=system#ttop](https://www.tadviser.ru/index.php/Информатизация_госфункций?cache=no&potype=system#ttop) [Accessed 30.09.2025]. (In Russ.).
12. Kovaleva NA. Practical Aspects of Government Regulation of Blockchain Technologies Application and its Improvement on the Basis of Foreign Experience. *Economics, taxes & law*. 2019;12(4):87-93. (In Russ.).
13. Report on the results of the expert and analytical event «Assessment of the current state of federal state information systems from the point of view of the prospects for digitalization of public administration». *Bulletin of the Accounts Chamber of the Russian Federation*. 2022;8(297). Available at: <https://ach.gov.ru/statements/bulletin-sp-8-2022> [Accessed 30.09.2025]. (In Russ.).
14. Perepelitsa LA. Development of the content of the digital category in the context of modern management. *Leadership and Management*. 2023;10(4):1143-1158. (In Russ.).
15. Rosstat revised GDP growth for 2024. Forbes official website. Available at: <https://www.forbes.ru/finansy/534949-rosstat-peresmotrel-rost-vvp-za-2024-god> [Accessed 30.09.2025]. (In Russ.).
16. Skokova AN. On some issues of legal regulation of state digital communication: retrospective and current state. *Proceedings of Voronezh State University*. 2024;2(57):123-130. (In Russ.).
17. Smeshko OG, Mordovets VA, Vardanyan EO. Digital Tools as a Key Element of Human Resource Management Technology in the Conditions of Digital Transformation. *Economics and Management*. 2024;1:35-42. (In Russ.).
18. Drucker PF, et al. The coming of the new organization. *Harvard Business Review*. 1988;66:45-53.
19. Dunleavy P, Margetts H, Bastow S, Tinkler J. Digital Era Governance — IT Corporations, the State and e-Government. New York: Oxford University Press; 2006.
20. Hood PF. A Public Management for all seasons. *Public Administration Review*. 1991;69:3-19.