



Научная статья  
УДК 35+004.8  
EDN ETVTPN

## Цифровизация и искусственный интеллект: как новые технологии могут изменить управление в России

Роман Константинович Овчаренко<sup>1</sup>, Мария Сергеевна Рябова<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления, Ростов-на-Дону, Россия

<sup>1</sup>ovcharenko-rk@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4974-4962>

<sup>2</sup>ryabova-ms@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0009-3103-4493>

### Аннотация

**Введение.** Сегодня модернизация системы государственного управления в России немыслима без повсеместного внедрения цифровых решений. В контексте глобальных преобразований обеспечение прозрачности и подотчетности власти превращается в ключевой фактор противодействия коррупции и принятию эффективных управленческих решений. В рамках данного исследования мы рассматриваем потенциал применения технологий искусственного интеллекта и других цифровых средств для увеличения степени открытости и эффективности работы государственных институтов, что в свою очередь способно позитивно повлиять на уровень общественного доверия к ним.

**Цель.** Исследовать влияние цифровых технологий, в том числе искусственного интеллекта, на прозрачность и эффективность публичного управления в России. В работе обсуждаются ключевые аспекты применения искусственного интеллекта и других цифровых инструментов, а также их возможности по повышению качества управленческих решений и их оценки.

**Методы** исследования включают анализ документов, таких как Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» и Указ Президента РФ от 28 ноября 2024 г. № 1014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации». Кроме того, применяется аналитический метод для оценки влияния цифровизации на общественное мнение и прозрачность государственных институтов, а также сравнительный анализ существующих практик цифровизации в различных странах. Обзор литературы и данных, представленных государственной статистикой, также служит основой для анализа.

**Результаты** исследования показывают, что при внедрении искусственного интеллекта, а также других цифровых технологий, например, электронных площадок для открытых данных или систем мониторинга и обратной связи, в процессы управления, качество принимаемых решений существенно повышается, а сам факт использования данных технологий становится ключевым критерием оценки эффективности деятельности государственных органов. Более того, использование цифровых технологий помогает оказать влияние на общественное мнение о власти, так как используемые технологии повышают доверие граждан к государственным институтам, что связано в том числе со снижением уровня коррупции. Обращено внимание и на то, как можно внедрить цифровые технологии в качестве методологической основы по оценке эффективности деятельности органов власти.

**Выводы** работы подчеркивают необходимость внедрения цифровых инструментов в систему государственного управления в качестве важного и необходимого шага для повышения прозрачности и открытости данной системы. Исследование также показывает, что измерение общественного мнения о деятельности власти имеет важное значение для повышения эффективности работы государственных институтов в контексте цифровизации. Однако для достижения устойчивых результатов необходим комплексный подход и дальнейшие исследования.

**Ключевые слова:** цифровизация, искусственный интеллект, прозрачность, государственный институт, открытые данные, электронное правительство, цифровые технологии, управление, подотчетность, мониторинг

**Для цитирования:** Овчаренко Р. К., Рябова М. С. Цифровизация и искусственный интеллект: как новые технологии могут изменить управление в России // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 4. С. 46–53. EDN ETVTPN

Original article

## Digitalization and artificial intelligence: how new technologies can change governance in Russia

Roman K. Ovcharenko<sup>1</sup>, Maria S. Ryabova<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,  
South-Russian Institute of Management, Rostov-on-Don, Russia

<sup>1</sup>ovcharenko-rk@ranepa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4974-4962>

<sup>2</sup>ryabova-ms@ranepa.ru, <https://orcid.org/0009-0009-3103-4493>

### Abstract

**Introduction.** Today, the modernization of the public administration system in Russia is unthinkable without the widespread introduction of digital solutions. In the context of global transformations, ensuring transparency and accountability of government is becoming a key factor in combating corruption and making effective management decisions. Within the framework of this study, we consider the potential of using artificial intelligence technologies and other digital tools to increase the degree of openness and efficiency of government institutions, which in turn can positively affect the level of public trust in them.

**The purpose** of this article is to examine the impact of digital technologies, particularly artificial intelligence (AI), on governance transparency and effectiveness in Russia. The paper discusses key aspects of the application of artificial intelligence (AI) and other digital tools, as well as their potential to improve the quality of management decisions and their evaluation.

**Methods.** Research methods include document analysis, such as Decree of the President of the Russian Federation No. 490 of October 10, 2019, "On the Development of Artificial Intelligence in the Russian Federation" and Decree of the President of the Russian Federation No. 1014 of November 28, 2024, "On Assessing the Performance of Senior Officials of the Constituent Entities of the Russian Federation and the Performance of Executive Bodies of the Constituent Entities of the Russian Federation." Furthermore, an analytical method is employed to assess the impact of digitalization on public opinion and the transparency of government institutions, as well as a comparative analysis of existing digitalization practices in various countries. A literature review and data provided by government statistics also serve as the basis for the analysis.

**Results.** The study's results demonstrate that the implementation of artificial intelligence (AI), as well as other digital technologies, such as open data platforms or monitoring and feedback systems, in management processes significantly improves the quality of decisions, and the very use of these technologies becomes a key criterion for assessing the performance of government agencies. Moreover, the use of digital technologies helps influence public opinion about government, as they increase citizen trust in public institutions, which is associated, among other things, with a reduction in corruption. Attention is also paid to how digital technologies can be implemented as a methodological basis for assessing the effectiveness of government agencies.

**Conclusions.** The study's findings highlight the need to integrate digital tools into the public administration system as an important and necessary step to increasing the transparency and openness of this system. The study also shows that measuring public opinion on government performance is essential for improving the effectiveness of public institutions in the context of digitalization. However, achieving sustainable results requires a comprehensive approach and further research.

**Keywords:** digitalization, artificial intelligence, transparency, public institution, open data, e-government, digital technologies, governance, accountability, monitoring

**For citation:** Ovcharenko R. K., Ryabova M. S. Digitalization and artificial intelligence: how new technologies can change governance in Russia. *State and Municipal Management. Scholar Notes*. 2025;(4):46–53. (In Russ.). EDN ETVTPN

### Введение

Сегодня модернизация системы государственного управления в России немыслима без повсеместного внедрения цифровых решений. В контексте глобальных преобразований обеспечение прозрачности и подотчетности власти превращается в ключевой фактор противодействия коррупции и принятию эффективных управленческих решений. В рамках данного исследования мы рассматриваем потенциал применения технологий искусственного интеллекта (далее – ИИ) и других цифровых средств для увеличения степени открытости и эффективности работы государственных институтов, что в свою очередь способно позитивно повлиять на уровень общественного доверия к ним.

Активная цифровая трансформация государственного сектора в России последних лет напрямую связана с запросом на рост прозрачности и совершенствование качества оказания государственных услуг. Одним из ключевых документов в этой сфере стал Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации»<sup>1</sup>. Он создал предпосылки для интеграции ИИ в процессы управления и принятия решений, что предъявляет новые требования к оценке эффективности работы государственных органов. Второй ключевой документ – Указ Президента Российской Федерации от 28 ноября 2024 г. № 1014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации»<sup>2</sup>, в котором утвержден перечень показателей эффективности деятельности должностных лиц и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации. Как раз-таки он подчеркивает актуальность цифровизации как способа улучшения управления и контроля за деятельностью исполнительных органов власти. Принятие этих стратегических документов в России свидетельствует о важности данных направлений.

Следует отметить, что на сегодняшний день не сложился единый универсальный метод оценки эффективности, отдельные показатели для оценки эффективности понимаются по-разному.

Эффективность деятельности органов власти может быть определена как соотношение достигнутых результатов к затратам ресурсов (времени, финансов, человеческих ресурсов и т.д.), однако отсутствие четких и унифицированных подходов к оценке эффективности приводит к тому, что органы могут использовать одни и те же показатели, но по-разному их интерпретировать и представлять результаты. Перед органами власти стоит задача достижения максимальной отдачи от используемых ресурсов, но из-за различия в подходах к эффективности, многие учреждения оказываются в состоянии неопределенности. Социальные, экономические и технологические условия постоянно меняются и традиционные методы оценки не всегда способны адаптироваться. В этом случае цифровые технологии и ИИ могут стать решением этой проблемы, предлагая новые, более объективные и адаптивные методики оценки.

Международный исследовательский опыт свидетельствует о позитивном влиянии цифровизации публичного сектора на повышение прозрачности управленческих процессов. В рамках данной работы выдвигается предположение, что интеграция искусственного интеллекта и цифровых технологий в систему государственного управления способна трансформировать восприятие власти в общественном сознании, усиливая ее открытость и укрепляя доверие граждан.

Аналитическая часть исследования сосредоточена на трех взаимосвязанных компонентах:

- ✓ роль искусственного интеллекта в системе публичного управления и принятии решений;
- ✓ цифровизация как критерий оценки эффективности деятельности органов власти;
- ✓ изменение общественного мнения и работа государственных институтов в связи с внедрением технологий ИИ.

### **Материалы и методы**

Методологическую основу работы составили вторичный анализ эмпирических данных, полученных из открытых источников, результатов ранее проведенных исследований, раскрывающих взаимосвязь между технологическим развитием и возрастанием прозрачности в работе государственных институтов.

Для достижения поставленной цели и проверки гипотезы исследования был применен комплексный методологический подход, включающий качественные методы. Основными методами исследования выступают анализ документов и сравнительный анализ. Нами была проведена аналитическая работа, направленная на изучение существующих нормативных актов, таких как Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 и Указ Президента от 28 ноября 2024 года № 1014, с акцентом влияния цифровизации на открытость государственных институтов. Проведен анализ существующей литературы, статей, отчетов и данных, связанных с цифровизацией государственного управления, что позволило выявить основные тенденции и практики в данной области. Сравнительный анализ был проведен на основе международного опыта внедрения цифровых технологий в управление, что позволило выявить лучшие практики и адаптировать их к российским условиям.

<sup>1</sup> Указ Президента РФ от 10.10.2019 г. №490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» // [Электронный ресурс] URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/44731> (дата обращения 08.08.2025 г.)

<sup>2</sup> Указ Президента РФ от 28.11.2024 г. №1014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации» // [Электронный ресурс] URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51378> (дата обращения 08.08.2025 г.).

В дополнение были проанализированы работы таких исследователей, как: Т. А. Черкашина, Н.Г. Выжимова, Н.С. Григорьева [1], Е.А. Сергеева [2] и др., для выявления современных инструментов и моделей внедрения цифровых технологий в государственное управление. Их исследования подчеркивают, что цифровизация не только повышает эффективность предоставления услуг властями, но и способствуют созданию более доступной и открытой системы управления.

Т.А. Черкашина отмечает, что цифровизация экономики позволяет повысить эффективность оказываемых услуг населению органами власти, значительно расширив диапазон запрашиваемой информации, внедряя проактивное оказание услуг, тем самым обеспечивая своевременное и грамотное реагирование властных структур на их нужды [3]. Н.Г. Выжимова утверждает, что формирование электронного правительства повышает доступность и открытость органов власти [4].

Кроме того, были проанализированы 3 конкретных кейса внедрения цифровых решений в России:

1. Платформа «Госуслуги» – создание единого доступа к государственным услугам.

2. Электронные системы мониторинга государственных закупок.

3. Инициативы по открытым данным, направленные на повышение прозрачности бюджетирования.

Методологический подход, использованный в исследовании, помог обеспечить многогранный взгляд на процесс цифровизации в государственном управлении и позволяет сделать обоснованные выводы о его влиянии на открытость государственных институтов.

### Результаты и обсуждение

В последние годы в России активно продвигается идея цифровизации государственного управления, реализуются такие проекты как «Цифровая экономика», «Умный город» и другие. Однако результаты этих программ не в полной мере видны гражданам, а вопросы коррупции остаются проблемой. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» может исправить данную ситуацию, ведь она направлена на создание единого информационного пространства, которое может стать огромным шагом для упрощения доступа граждан к информации о деятельности органов государственного управления.

Прозрачность работы государственных институтов выступает важнейшим инструментом противодействия коррупции. Ограниченный доступ к информации лишает общество возможности осуществлять действенный контроль над действиями чиновников. В этой ситуации именно цифровые технологии могут стать эффективным механизмом обеспечения подотчетности власти [5]. Среди наиболее значимых инструментов можно выделить:

1. Внедрение цифровых платформ позволяет гражданам напрямую знакомиться с информацией о работе государственных органов. Примером может являться портал [data.gov.ru](https://data.gov.ru), на котором размещается информация о бюджетных расходах, государственных закупках и других значимых аспектах деятельности власти.

2. Использование специальных платформ при реализации социальных программ, включая пенсионное обеспечение, позволяет повысить целевой характер помощи и сократить объемы нецелевого расходования средств. Электронные системы обеспечивают прозрачность, подотчетность и возможность постоянного мониторинга выполнения государственных обязательств.

3. Создание специализированных онлайн-сервисов для сообщений о фактах коррупции и ненадлежащем исполнении служащими своих обязанностей способствует своевременному выявлению нарушений и информированию граждан о значимых происшествиях.

Успешным примером цифровой трансформации в России является портал «Госуслуги». Эта платформа предоставляет населению доступ к многочисленным сервисам в электронном формате минимизируя необходимость личного посещения ведомств. Через портал пользователи могут получать актуальную информацию о налоговых начислениях, административных штрафах, социальных выплатах и других вопросах, что кардинально упрощает коммуникацию между обществом и государством.

По сведениям Минцифры, к середине декабря 2024 г. аудитория портала достигла 112 млн чел. Этот результат демонстрирует значительный прогресс за 15 лет функционирования сервиса, если изначально на платформе было доступно лишь 20 услуг, то сегодня их число превышает 1,6 тыс. Согласно информации «Интерфакс», ежедневно через «Госуслуги» подается порядка 2 млн заявлений, а виртуальный помощник Макс обрабатывает около 1,5 млн запросов пользователей.

Вице-премьер – руководитель аппарата Правительства России Дмитрий Григоренко отметил, что портал стал основным способом получения государственных услуг для граждан. Каждое второе заявление в ЗАГС подается через Госуслуги, а рождение каждого пятого ребенка регистрируется онлайн. За время работы портала через него было подано более 2,3 млн заявлений о браке, 670 тыс. заявлений



о регистрации рождения детей, более 32 млн заявлений на единое пособие. Пользователи оформили более 180 млн записей к врачу, подали 2,3 млн заявлений о записи в первый класс, более 9 млн заявлений в вузы и получено 33 млн выписок из ЕГРН. На платформе создано 91,6 млн личных кабинетов избирателей и проведено более 623 млн платежей, а через платформу обратной связи поступило более 18,7 млн обращений граждан<sup>1</sup>.

Портал продолжает развиваться и расширять функционал – в ноябре 2024 г. был запущен новый сервис «жизненная ситуация», который предлагает помощь при переезде в другой регион. За 15-летний период работы ресурс эволюционировал от информационного источника с ограниченным функционалом до комплексной цифровой платформы, обеспечивающей предоставление широкого спектра государственных и муниципальных услуг в электронном формате.

Опыт таких стран, как Эстония и Южная Корея, наглядно демонстрирует, что цифровизация способствует существенному снижению уровня коррупции. В Эстонии, например, открытый доступ к общественным данным и активное внедрение цифровых решений в систему управления помогли добиться большей прозрачности на всех уровнях власти. Но несмотря на множество преимуществ внедрения цифровых технологий в госуправление существует и ряд серьезных вызовов, к которым можно отнести угрозы в сфере кибербезопасности и защиты персональных данных [6], риски которых возрастают по мере цифровизации, а также недостаточный уровень развития инфраструктуры и технологий, характерный для многих, в особенности развивающихся, государств [7].

Подводя итог, можно констатировать, что потенциал цифровых технологий в противодействии коррупции нивелируется комплектом вызовов. Помимо объективных проблем, таких как киберугрозы и слабая инфраструктура, ключевой трудностью остается субъективное сопротивление внутри самой системы, что делает процесс внедрения таких технологий более сложным.

Потенциал цифровизации государственного управления включает в себя существенные изменения в направлении повышения его открытости, прозрачности и подотчетности. Делается вывод о том, что появление цифровых платформ не только способствует облегчению доступа граждан к государственным услугам, но и создает условия для снижения уровня коррупции. В основе выбранного нами подхода лежит идея его применимости для последующих исследований и улучшения цифровых инициатив в России. Результаты исследования имеют важность, поскольку раскрывают роль цифровых технологий в увеличении степени прозрачности государственного управления в России. Внедрение электронных платформ открытых данных характеризуется значительными успехами в обеспечении доступности для граждан и организаций информации, что в конечном счете усиливает участие общественности и контроль за государственной политикой. Таким образом, можно говорить о том, что цифровизация становится эффективным инструментом в борьбе с коррупцией и создания среды неподкупности и подотчетности.

Искусственный интеллект сегодня считается неотъемлемой частью современных управленческих процессов. Задачами, которые может выполнять искусственный интеллект, являются анализ, оценка эффективности и прогнозирование принимаемых управленческих решений [8]. Важность развития и внедрения технологий искусственного интеллекта в различные сферы, в том числе в государственное управление подчеркивает Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. Так, внедрение в подобных структурах ИИ для автоматизации процессов сбора и обработки информации предоставляет возможности снижения времени на решение административно-хозяйственных вопросов и снижение влияния человеческого фактора, что является одним из ключевых инструментов борьбы с коррупцией. Применение технологий ИИ может также способствовать выработке более объективных критериев для оценки эффективности работы чиновников, способствующих повышению прозрачности и ответственности государственных служащих.

На оценку эффективности органов власти могут быть направлены цифровые инструменты и технологии, а именно:

современный анализ больших данных, собираемые в реальном времени из различных источников (включая социальные медиа, открытые данные другие), позволяет мгновенно исследовать материал и выявлять закономерности и тренды, что весьма значимо в процессе оценки результативности деятельности;

ИИ, получая большие объемы данных, получает возможность выявить наличие глубинных структуры данного материала, которая может быть недоступна для классического метода анализа;

<sup>1</sup> Аудитория и статистика портала госуслуг // TADVISER Государство. Бизнес. Технологии URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Аудитория\\_и\\_статистика\\_портала\\_госуслуг#cite\\_note-0](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Аудитория_и_статистика_портала_госуслуг#cite_note-0)

алгоритмы машинного обучения могут строить модели и прогнозировать результаты различных действий, мероприятий и решений;

за счет использования цифровых инструментов, в таких как блокчейн технологии и другие, осуществляется автоматизация процесса составления отчетности, улучшение прозрачности повышения доверия граждан к органам власти [9]. Наличие открытых, основанных на правдивой статистике данных отчетов создает возможность для объективного контроля со стороны общественности. И, кроме того, цифровые инструменты позволяют виртуализировать информацию, подчеркивая доступность и понятность оценки для всех заинтересованных сторон;

интерактивные панели управления и дашборды, помимо всего прочего, способны помочь не только специалистам, но и гражданам понять, как функционируют органы власти и как оценивать результаты деятельности, осуществляемой ими;

подключение к системе оценки процессов ИИ позволит не только фиксировать результаты, но также оперативно корректировать деятельность органов власти с учетом полученной информации.

Все это ведет к замкнутому циклу, в котором оценка становится неотъемлемой частью управленческого процесса.

Следовательно, ниже предлагаем методику оценки эффективности работы органов власти, которая включает в себя следующие пункты.

В первую очередь, использование комбинированного подхода, оценка должна состоять как из количественных, так и качественных показателей (включая индикаторы социального, экономического и экологического направления).

Во-вторых, должен применяться гибкий метод, позволяющий корректировки в зависимости от изменения контекста и условий.

В-третьих, для обеспечения объективности и подгонки методики под реальные условия необходимо вовлечение в работу над методикой разнообразной заинтересованной аудитории: граждан, экспертов и других заинтересованных лиц.

В-четвертых, применение технологий ИИ для автоматической оценки и обработки информации, а также формирования отчетов минимизирует трудоемкость данного процесса, а значит экономят как время, так и деньги.

Оценка эффективности работы государственных органов – это сложная задача, для которой нужно использовать современные технологии и технологии искусственного интеллекта. Применение цифровых технологий не только экономит время, упростит процесс оценки, но и возможно повысит доверие граждан к действиям органов власти, что в итоге обеспечит более качественное управление.

Также нельзя не отметить и недостатки внедрения цифровых технологий, которые возникли в ходе исследования. Наиболее заметным примером недостатков таких технологий может служить даже то, что несмотря на наличие передовых технологий и систем, таких как электронные площадки для госзакупок, реальное внедрение новшеств в управление происходит, как правило, медленно. Здесь имеют место стойкие культурные и структурные барьеры, препятствующие полноценному внедрению цифровых решений, и недостаточная мотивация сотрудников к изменениям оказывается серьезным тормозом в оптимальном освоении новых технологий.

Эти данные подтверждают значимость комплексного подхода к цифровизации управления. Важно помнить, что применение технологий само по себе не победит коррупцию, неотъемлемыми компонентами являются создание соответствующей законодательной базы и всестороннее обучение персонала. Без этого даже самые передовые цифровые решения могут оказаться неэффективными.

Одним из выводов нашего исследования, стало понимание, что для успешной цифровизации недостаточно только технологического развития – изменение общественного мнения и культуры также становятся важными компонентами будущего успеха. Массовый доступ к данным и информации о действиях чиновников делает общество более активным в контроле над властью – такие возможности открытых данных и цифровых платформ позволяют гражданам не просто пассивно наблюдать за процессами и деятельностью государственных органов, но и активно участвовать в процессе принятия решений [10]. Ряд социологических исследований демонстрирует, что активное участие граждан в мониторинге и оценке действий властей способствует формированию более критического взгляда на коррупцию и злоупотребления. Как следствие изменение общественного мнения и активное участие граждан могут играть решающую роль в создании более прозрачного государства. К примеру, для повышения доверия к цифровым инструментам необходима работа по созданию системы мониторинга обратной связи с обществом, которая бы дала возможность гражданам видеть в реальном формате и оценивать те же самые инструменты для наращивания общественного контроля и прозрачности.

### Выводы

В заключение стоит сказать, что реализация механизмов внедрения цифровых технологий в управление государственными институтами России поможет существенно повысить уровень открытости и подотчетности, но в достижении устойчивых результатов играют решающую роль не только технические средства, но и пересмотр традиционных процедур и практик управления. Реализация этого потенциала требует комплексных мер – вовлечения гражданского общества, модернизации институтов, профессионального развития государственных служащих, совершенствование нормативной базы, что в совокупности создаст условия для качественного повышения эффективности государственного управления. Второй аспект – это создание и соблюдение законодательных инициатив, которые отвечают требованиям безопасности и защите данных, так и прав граждан.

Анализ возможностей повышения эффективности государственного управления с помощью цифровых инструментов позволяет выделить несколько ключевых направлений работы. Перспективным представляется обеспечение более широкой доступности официальных данных за счет увеличения объемов публикуемой информации и оптимизации форматов ее представления для общественного контроля. Речь идет не только о том, чтобы выкладывать больше информации, но и о том, чтобы представлять ее в удобном и понятном для людей виде – так, чтобы любой гражданин мог при желании в ней разобраться и увидеть, что происходит. Одновременно требуется развитие специализированных цифровых сервисов, обеспечивающих прозрачность использования бюджетных ассигнований и мониторинга реализации государственных программ. Проще говоря, чтобы каждый мог в режиме реального времени отслеживать, куда идут его налоги, – это основа прозрачности. Также важным условием успешной цифровизации является организация непрерывного обучения государственных служащих современным техническими решениями для развития соответствующих профессиональных компетенций. Цифровизация не будет работать, если чиновники не умеют пользоваться новыми инструментами. Необходимы постоянные практические курсы, которые помогут уверенно работать в современных цифровых условиях. Кроме того, существенный эффект может быть достигнут за счет внедрения автоматизированных систем финансового контроля, способных отслеживать движение бюджетных средств и оперативно идентифицировать подозрительные операции. В совокупности эти меры способны создавать комплексную систему повышения прозрачности и подотчетности деятельности государственных органов.

Подводя итог, стоит еще раз подчеркнуть важность интеграции цифровых инструментов в систему государственного управления. Их внедрение позволяет добиться повышения эффективности государственных институтов, открытости населения и прозрачности. Ключевым фактором их успешного внедрения в нашу жизнь становится комплексный подход, включающий в себя не только развитие технологий, но и решение этических, социальных, политико-правовых вопросов, связанных с их использованием. Необходимо формировать общественное доверие к ИИ, повышая при этом уровень цифровой грамотности населения, создавая новые рабочие места в области разработки и инфраструктурного обслуживания стабильности работы ИИ.

Таким образом, цифровизация не только изменит государственное управление в России, но и создаст более открытое и доверительное общество, где каждый гражданин сможет влиять на принятие решений.

### Список источников

1. Григорьева Н. С., Гладкова К. С. Государственное управление на пути цифровой трансформации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2021. № 1(86). С. 88-100. <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2021-1-88-100>.
2. Сергеев Е. А. Цифровые коммуникационные технологии как инструмент совершенствования государственного и муниципального управления // Цифровое образование в РФ: состояние, проблемы, перспективы. Материалы Международного форума. СПб., 2019. С. 198–201.
3. Черкашина Т. А. Цифровизация экономики и государственного управления как необходимое условие инновационного развития региона / Урал – драйвер неоиндустриального и инновационного развития России. Материалы I Уральского экономического форума, в 2-х т. Том 1. 2019. Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2019. С. 223–230.
4. Выжимова Н. Г. Перспективы развития электронного правительства в РФ // Цифровые технологии в экономической сфере: возможности и перспективы: сборник научных статей. Тамбов: Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина, 2017. С. 136–143.
5. Володенков С. В., Федорченко С. Н. Цифровые технологии и искусственный интеллект в современной политике. М.: Проспект, 2025. 496 с.

6. Алексеев Р. А. Блокчейн как избирательная технология нового поколения – перспективы применения на выборах в современной России // Вестник Московского областного университета (электронный журнал). 2018. № 2. С. 3–10. EDN: UWEWLI. <https://doi.org/10.18384/2224-0209-2018-2-894>
7. Федорченко С. Н. Современные технологии политического менеджмента: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2022. 200 с.
8. Левашов В. К., Гребняк О. В. Экспансия искусственного интеллекта: ожидания и настроения граждан // Социологические исследования. 2024. № 12. С. 13–23. <https://doi.org/10.31857/S0132162524120022>
9. Федотова В. В., Емельянов Б. Г., Типнер Л. М. Понятие блокчейн и возможности его использования // European science. 2018. №1 (33). С. 40–48. EDN: YOATFE
10. Шмидт, Э., Коэн, Д. Новый цифровой мир. Как технологии меняют жизнь людей, модели бизнеса и понятие государств. М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2013. 368 с.

### References

1. Grigorieva N. S., Gladkova K. S. Public administration on the path of digital transformation. *Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*. 2021;1(86):88–100. (In Russ.) <https://doi.org/10.21295/2223-5639-2021-1-88-100>
2. Sergeev E. A. Digital communication technologies as a tool for improving state and municipal management. In: *Digital education in the Russian Federation: state, problems, prospects*. Materials of the International Forum. St. Petersburg; 2019. P. 198–201. (In Russ.)
3. Cherkashina T. A. Digitalization of the economy and public administration as a necessary condition for the innovative development of the region. In: *The Urals is a driver of Russia's neo-industrial and innovative development*. Materials of the First Ural Economic Forum, in 2 volumes. Volume 1. 2019. Yekaterinburg: Ural State University of Economics; 2019. P. 223–230. (In Russ.)
4. Vyzhimova N. G. Prospects for the development of e-government in the Russian Federation. In: *Digital technologies in the economic sphere: opportunities and prospects: collection of scientific articles*. Tambov: Tambov State University named after G.R. Derzhavin; 2017. P. 136–143. (In Russ.)
5. Volodenkov S. V., Fedorchenko S. N. *Digital technologies and artificial intelligence in modern politics*. Moscow: Prospekt; 2025. 496 p. (In Russ.)
6. Alekseev R. A. Blockchain as a new generation electoral technology – prospects for application in elections in modern Russia. *Bulletin of the Moscow Regional University (electronic journal)*. 2018;(2):3–10. EDN: UWEWLI. (In Russ.) <https://doi.org/10.18384/2224-0209-2018-2-894>
7. Fedorchenko S. N. *Modern technologies of political management: a textbook*. Moscow: INFRA-M; 2022. 200 p. (In Russ.)
8. Levashov V. K., Grebnyak O. V. The expansion of artificial intelligence: expectations and moods of citizens. *Sociological research*. 2024;(12):13–23. (In Russ.) <https://doi.org/10.31857/S0132162524120022>
9. Fedotova V. V., Yemelyanov B. G., Tipner L. M. The concept of blockchain and the possibilities of its use. *European science*. 2018;1(33):40–48. EDN: YOATFE. (In Russ.)
10. Schmidt E., Cohen D. *The New Digital World. How technologies change people's lives, business models and the concept of states*. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber Publishing House; 2013. 368 p. (In Russ.)

### Информация об авторах

Р. К. Овчаренко – доктор социологических наук, доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

М. С. Рябова – аспирант, преподаватель кафедры социологии, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Южно-Российский институт управления.

### Information about the authors

R. K. Ovcharenko – Dr. Sci. (Sociology), Associate Professor, Head of the Department of State and Municipal Administration, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South Russian Institute of Management.

M. S. Ryabova – Postgraduate Student, Lecturer at the Department of Sociology, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, South Russian Institute of Management.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.10.2025; одобрена после рецензирования 27.11.2025; принята к публикации 28.11.2025. The article was submitted 21.10.2025; approved after reviewing 27.11.2025; accepted for publication 28.11.2025.