

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ

Наталья Евгеньевна БУЛЕТОВА<sup>а\*</sup>, Александр Иванович МОРДВИНЦЕВ<sup>б</sup>,  
Дмитрий Сергеевич ПОЛЯКОВ<sup>с</sup>

<sup>а</sup> доктор экономических наук, доцент кафедры государственного управления и менеджмента, Волгоградский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Волгоград, Российская Федерация  
buletovanata@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-4808-906X>  
SPIN-код: 7022-9475

<sup>б</sup> кандидат экономических наук, доцент, председатель Контрольно-счетной палаты Волгограда, Волгоград, Российская Федерация  
ksp\_priem@volgadmin.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-4164-5473>  
SPIN-код: 9402-8633

<sup>с</sup> аудитор Контрольно-счетной палаты Волгограда, Волгоград, Российская Федерация  
akos-volg@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-6098-4350>  
SPIN-код: отсутствует

\* Ответственный автор

### История статьи:

Per. № 457/2020  
Получена 03.08.2020  
Получена в доработанном виде 14.08.2020  
Одобрена 29.08.2020  
Доступна онлайн 29.09.2020

УДК 35.088, 654  
JEL: H12, H83

### Аннотация

**Предмет.** Технологии и тенденции в цифровизации системы государственного и муниципального управления и соответствие стратегических целей и задач развития территорий государственной и муниципальной политике по внедрению и использованию цифровых технологий, как инструментов достижения этих целей и задач.

**Цели.** Определение состава и перспектив развития цифровых технологий, востребованных и применяемых в системе государственного и муниципального управления на основе результатов деятельности контрольно-счетных органов, в том числе в части анализа использования бюджетных средств на приобретение (разработку) и сопровождение информационных систем в работе органов исполнительной власти.

**Методология.** Методологическая база исследования основывается как на традиционных методах логического, исторического, сравнительного анализа, так и на востребованных в экспертных работах аудиторов контрольно-счетных органов методах: документальный способ, анализ нормативных правовых актов; метод наблюдения и обработки собранных эмпирических данных, методы графического и табличного анализа.

**Результаты.** Выявлены, систематизированы и охарактеризованы проблемы, связанные с внедрением и развитием цифровых технологий в государственном и муниципальном управлении. На основе анализа процессов цифровизации деятельности контрольно-счетных органов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований представлен состав информационных систем, обеспечивающих процессы цифровой трансформации в сфере управления. Выявлены и обоснованы

риски цифровизации системы государственного и муниципального управления и направления их минимизации через стратегические цели развития территории. Построена модель цифровой трансформации системы государственного и муниципального управления, основанная на системном, масштабно-инвариантном подходах к управлению сложной детерминированной системой, имеющей четкие институциональные границы и цели трансформации.

**Выводы.** Внедрение и развитие цифровых технологий в государственном и муниципальном управлении связаны с множеством системных, хронических недостатков и препятствий, преодоление которых является первоочередной задачей на всех уровнях управления. Цифровая трансформация системы государственного и муниципального управления является обязательным условием построения национальной цифровой экономики. Первоочередная локальная задача руководства органов исполнительной власти – уделять повышенное внимание обучению и подготовке кадров, разработке необходимой нормативной правовой базы, обеспечивающей внедрение цифровых технологий в систему государственного и муниципального управления. Органам местного самоуправления необходимо работать над качеством информационных систем и содержащихся в них данных для полноценного включения в национальную систему управления, проводить работу по повышению цифровой грамотности населения. Необходимо рассматривать процессы автоматизации, цифровизации и цифровой трансформации не только в рамках процессного подхода, но и системного и масштабно-инвариантного подходов, что обеспечивает целостность, универсальность в применении за счет необходимого сочетания всех перечисленных направлений инновационного развития управления в целом.

**Ключевые слова:**

цифровизация,  
цифровая  
трансформация,  
информационные  
технологии, цифровые  
технологии,  
государственное и  
муниципальное  
управление

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2020

**Для цитирования:** Булетова Н.Е., Мордвинцев А.И., Поляков Д.С. Цифровизация системы государственного и муниципального управления в рамках реализации стратегических целей развития территорий // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2020. – Т. 19, № 9. – С. 1695 – 1722.

<https://doi.org/10.24891/ea.19.9.1695>

Для обеспечения конкурентоспособности и эффективности национальной экономики России, а также всей системы управления социально-экономическими, политическими и другими отношениями в жизнедеятельности общества государство разрабатывает и реализует политику цифровизации через совокупность национальных и федеральных проектов, направленных, в том числе, на решение таких проблем, как:

- недостаток или сильный дефицит квалифицированных кадров в сфере разработки и применения цифровых технологий;
- состояние и неравномерность обеспечения территорий страны информационной инфраструктурой с констатацией определенного цифрового неравенства между городом и селом, федеральным центром и муниципальным районом;

- медленные темпы развития цифровых технологий в государственном и муниципальном управлении в сравнении с процессом внедрения и реализации цифровых технологий в бизнесе, в сфере социально-экономических отношений;
- отсутствие нормативной правовой базы регулирования вопросов цифровизации.

Роль государства с учетом этого заключается в обеспечении равномерного цифрового развития территорий, справедливого и эффективного распределения бюджетных средств, в том числе выделяемых в рамках финансирования национальных, федеральных и региональных проектов в данной сфере (рис. 1). Решение вопросов эффективности использования кадров, расходования средств бюджета во многом зависит от оснащения процесса управления информационными системами и вовлечения в цифровую трансформацию всех актуальных сфер жизнедеятельности.

На примере политики Счетной палаты Российской Федерации, в деятельности которой уже с весны 2019 г. реализуется стратегия цифровой трансформации, в основе которой – внедрение дистанционных методов аудита на базе цифровизации рабочих процессов, можно говорить о целесообразности осуществления цифровизации любого органа государственной власти или органа местного самоуправления по двум направлениям:

- цифровой трансформации процессов операционной деятельности (внутренних процессов);
- участия в развитии цифровой трансформации всей системы государственного и муниципального управления.

Основные работы российских авторов, затрагивающие вопросы цифровизации системы государственного и муниципального управления, представляют статьи, содержащие международные и национальные характеристики внедрения информационных технологий и других инноваций в органы власти на федеральном уровне [1, 2], на уровне субъектов Российской Федерации<sup>1</sup> [3] и отдельно – на уровне местных органов самоуправления<sup>2</sup>. В работах зарубежных авторов [4–7] содержатся оценки внешних экспертов о перспективах цифровизации органов исполнительной власти в государственных структурах стран мира, в том числе как

<sup>1</sup> Корепина А.В. Цифровые технологии в региональном управлении: опыт Курганской области // Актуальные вопросы экономики и социологии: материалы XV Осенней конференции молодых ученых в Новосибирском Академгородке / под ред. О.В. Тарасовой, Н.О. Фурсенко. Новосибирск: Институт экономики и организации промышленного производства СО РАН, 2019. С. 499–504.

<sup>2</sup> Коврижных А.А., Усикова К.А., Шикун О.В., Ковалевский В.В. Цифровая трансформация в деятельности местного самоуправления на примере концепции «Умный город» // Актуальные аспекты экономики и управления в условиях цифровизации: материалы X Всероссийского молодежного научного форума, посвященного 90-летию БГИТУ. Брянск: БГИТУ, 2019. С. 93–98; Оболонская Е.А., Троценкова Д.Н. Информационные технологии в ГМУ. Цифровые платформы и цифровизация управления на муниципальном уровне // Личность в социуме, государстве, истории: материалы XI региональной научной конференции. Воронеж: ВГУ, 2017. С. 274–281.

результат использования практики бизнес-структур по внедрение цифровых технологий. В статьях [8, 9] представлены результаты анализа зарубежного опыта реализации процессов цифровизации на примере электронного правительства.

В деятельности контрольно-счетных органов цифровизация имеет свои особенности. В работах [10–12] раскрываются актуальные тренды цифровизации контрольной функции и получаемых эффектов для повышения эффективности всей системы управления. В статьях<sup>3</sup> [13–17] детально прописывается, какое влияние цифровизация оказывает на качество государственных и муниципальных услуг и всю систему стратегического управления развитием территории от национальных проектов до муниципальных программ.

При проектировании тенденций цифровизации и цифровой трансформации с модели цифровой экономики на деятельность контрольно-счетных органов Российской Федерации на примере деятельности Счетной палаты Российской Федерации можно выделить такие направления, как:

- создание цифровой инфраструктуры для поддержки аудита и аналитической деятельности, речь идет именно о максимально полной обеспеченности процедур и приемов аудиторской деятельности базой данных и обработкой ряда данных с использованием цифровых технологий (искусственный интеллект), защищающих от ошибок и невыполнения сроков работ, связанных с так называемым человеческим фактором;
- развитие дистанционных методов аудита (удаленный аудит актуален, если нет необходимости в информации, относящейся к государственной тайне). Еще в 2015 г. Счетная палата Российской Федерации разработала и ввела в эксплуатацию Информационно-аналитическую систему удаленного проведения внешнего государственного аудита (контроля) (ИАС УВГА), обеспечив прямой доступ к данным более чем 130 информационных систем более чем 30 федеральных органов государственной власти, включая Федеральное казначейство, Министерство финансов Российской Федерации, Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Следующий шаг – это разработка автоматизированного рабочего места «цифровой инспектор», позволяющего работать с качественной консолидированной информацией об объектах проверки в режиме одного окна;
- совершенствование процедур и механизмов обратной связи от населения и потребителей информации.

---

<sup>3</sup> Бакушев В.В., Соловьев А.Е., Колесникова Л.А., Еракина Е.А. Когда местные программы нацпроектов станут мотивацией социально-патриотической активности граждан? // Местное самоуправление в условиях глобальных вызовов современной России: материалы научно-практической конференции с международным участием. Ростов н/Д: ЮРИУ РАНХиГС, 2019. С. 62–72.

Для примера цифровизации деятельности органа местного самоуправления возьмем Контрольно-счетную палату Волгограда. На основе подходов, используемых в Счетной палате Российской Федерации, разработана Стратегия развития Контрольно-счетной палаты Волгограда на 2018–2024 годы, в рамках реализации которой предусмотрены в том числе направления развития цифровой трансформации (*табл. 1*).

С 2019 г. Контрольно-счетная палата Волгограда работает по представленным в *табл. 1* направлениям. По информации Счетной палаты Российской Федерации, в государственном управлении крайне остро стоит вопрос нехватки работников, компетентных в сфере цифровизации. И эта проблема будет усиливаться в связи с развитием повсеместного применения цифровых технологий. В Контрольно-счетной палате Волгограда большое внимание уделяется образованию и профессиональному развитию работников в сфере цифровизации.

Кроме обучения, одним из первоочередных шагов является поиск для возможного использования в деятельности Контрольно-счетной палаты Волгограда информационных систем и программных комплексов. Для этого нами были сделаны запросы в контрольно-счетные органы отдельных субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, и на основании полученных эмпирических данных был проведен мониторинг программного обеспечения их деятельности по состоянию на май 2020 г.

В обследовании участвовали 20 муниципальных контрольно-счетных органов, которые распределились между собой по количеству используемых программных продуктов (*рис. 2*).

Наиболее распространенными в использовании были такие программные продукты, как АИС «Закупки», СПАРК, «Гранд-смета» и др. Большой интерес с точки зрения изучения и анализа практики по применению информационных систем в деятельности муниципальных контрольно-счетных органов вызвала информационная система «Находка-КСО», которая обеспечивает такой функционал, как подготовка и проведение мероприятий, учет документов по мероприятиям, учет решений контрольно-счетного органа и отслеживание их реализации, контроль показателей деятельности и формирование отчетности, ведение классификаторов и справочников.

Для сравнения представим данные по внедрению информационных систем в работу контрольно-счетных органов субъектов Российской Федерации.

На *рис. 3* представлен результат распределения проанализированных контрольно-счетных органов субъектов Федерации по количеству используемых информационных систем, все, попавшие в выборку, используют в своей деятельности те или иные программные продукты.

К наиболее распространенным информационным системам относятся «Электронный бюджет и СЭД» (используются всеми контрольно-счетными органами), АИС «Закупки», ГАС «Управление», СПАРК, «Гранд-смета» и др.

Наибольший интерес вызывает опыт Контрольно-счетной палаты Владимирской области, в деятельности которой используются собственные разработки программных продуктов, два из которых уже запатентованы.

Цифровизация контрольно-счетных органов напрямую связана с уровнем цифровизации объектов контроля, а именно – органов исполнительной власти. Дистанционные методы контроля возможно эффективно применять только в условиях наличия у исполнительных органов информационных систем и баз данных, содержащих актуальную и достоверную информацию.

Для изучения ситуации в данной сфере Контрольно-счетной палатой Волгограда в 2019 г. было проведено мероприятие по анализу использования бюджетных средств на приобретение, разработки и сопровождение информационных систем, используемых в деятельности исполнительных органов города. Одной из задач этого мероприятия являлось исследование уровня обеспеченности информационными системами органов местного самоуправления на примере Волгограда. В ходе мероприятия были проанализированы:

- состав и содержание нормативно-правовых актов, регулирующих вопросы создания, развития и эксплуатации информационных систем, в том числе в деятельности органов власти;
- характеристики информационных систем по их функциональным возможностям и объектам, применяющим эти системы для реализации своих полномочий и возложенных функций.

По первому вопросу необходимо уточнить, что основным документом, регламентирующим отношения, связанные с информацией и информационными системами, является Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (далее – Федеральный закон № 149-ФЗ), в соответствии с которым под информационной системой понимается совокупность содержащейся в базах данных информации и обеспечивающих ее обработку информационных технологий и технических средств, а под информационной технологией – процессы, методы поиска, сбора, хранения, обработки, предоставления, распространения информации и способы осуществления таких процессов и методов. В ст. 13 этого закона также определяется, что информационные системы включают в себя государственные информационные системы (ГИС), муниципальные информационные системы (МИС), созданные на основании решения органа местного самоуправления и иные информационные системы, которые создаются в целях реализации полномочий

государственных (муниципальных) органов и обеспечения обмена информацией между этими органами, а также в иных установленных законодательством целях.

Большое значение имеет и ст. 14 данного закона, так как в ней определяется ряд требований к ГИС (например, требование размещения информации в сети Интернет в форме открытых данных в предусмотренных законодательством Российской Федерации случаях или оформления прав на использование компонентов ГИС, являющихся объектами интеллектуальной собственности и т.д.), которые согласно ст. 13 Федерального закона № 149-ФЗ распространяются на МИС, если иное не предусмотрено законодательством Российской Федерации о местном самоуправлении.

Еще один важный нормативно-правовой акт общероссийского значения, регламентирующий использование ГИС, это постановление Правительства Российской Федерации от 06.07.2015 № 676 «О требованиях к порядку создания, развития, ввода в эксплуатацию, эксплуатации и вывода из эксплуатации государственных информационных систем, и дальнейшего хранения содержащейся в их базах данных информации», содержание которого для органов местного самоуправления носит рекомендательный характер.

На муниципальном уровне в Волгограде принят ряд правовых актов, регламентирующих отдельные вопросы использования информационных систем:

- постановление администрации Волгограда от 14.01.2014 № 26 «О требованиях к вводу в промышленную эксплуатацию информационных систем в структурных подразделениях администрации Волгограда и подведомственных им муниципальных учреждениях»;
- порядок материально-технического и организационного обеспечения деятельности органов местного самоуправления Волгограда, утвержденный решением Волгоградской городской думы от 02.07.2014 № 14/486, в котором определено уполномоченное учреждение, осуществляющее закупки, связанные с приобретением компьютерной техники, коммуникационного оборудования и программного обеспечения органов местного самоуправления Волгограда – муниципальное казенное учреждение «Городской информационный центр» (МКУ «ГИЦ»);
- постановление администрации Волгограда от 05.04.2017 № 491 «Об утверждении Порядка ведения перечня информационных систем и ресурсов, находящихся в ведении администрации Волгограда», согласно которому администратором перечня информационных систем определено организационное управление администрации Волгограда.

По итогам проведенного Контрольно-счетной палатой Волгограда экспертно-аналитического мероприятия было установлено, что из 30 структурных

подразделений администрации города 21 наделено отдельными полномочиями в сфере информационных систем. Из подведомственных администрации Волгограда учреждений полномочиями в этой сфере наделено МКУ «ГИЦ».

Получилась следующая систематизация полномочий подразделений администрации в сфере информационных систем:

- МКУ «ГИЦ» и организационное управление аппарата главы Волгограда наделены полномочиями по разработке, введению в эксплуатацию и сопровождению информационных систем;
- отдельные структурные подразделения администрации Волгограда наделены полномочиями, связанными с эксплуатацией конкретных МИС;
- отдельные структурные подразделения администрации Волгограда наделены полномочиями по размещению информации в федеральные ГИС, такие как единая государственная автоматизированная информационная система учета древесины и сделок с ней, государственная информационная система жилищно-коммунального хозяйства, Федеральный реестр сведений о документах об образовании и (или) о квалификации, документах об обучении, Единая государственная информационная система социального обеспечения, ГАИС «Управление», Единая информационная система в сфере закупок и др.

Одна из проблем, с которой столкнулись специалисты Контрольно-счетной палаты Волгограда в ходе проверки исполнения положений постановления городской администрации от 05.04.2017 № 491 по порядку ведения перечня информационных систем и ресурсов, находящихся в ведении администрации, связана с неполнотой сведений данного перечня, когда из 23 предусмотренных порядком показателей были учтены только 12, что объясняется неполным и несвоевременным предоставлением сведений об информационных системах структурными подразделениями администрации города и муниципальными учреждениями (владельцами или операторами информационных систем), связанным с отсутствием у них достаточного количества профильных специалистов.

Еще один выявленный недостаток – использование неактуальных данных о владельцах (операторах) информационных систем, ряд из которых прекратили свою деятельность еще в 2017 г.

Сравнив данные, полученные по используемым информационным системам от структурных подразделений администрации муниципального образования, мы пришли к выводу об актуальности для цифровизации системы государственного и муниципального управления следующих рисков:

- недостаточной организации и ведении централизованного учета муниципальных информационных систем в условиях сильных диспропорций в уровне развития



самых органов местного самоуправления и традиционного недофинансирования обеспечения работы информационных систем;

- отсутствия полной, достоверной и актуальной информации об информационных системах;
- неэффективного взаимодействия между структурными подразделениями исполнительных органов вследствие нехватки соответствующих специалистов.

Важно отметить, что внедрение цифровых технологий позволило бы не допускать таких недочетов за счет внедрения элементов искусственного интеллекта и полного исключения человеческого фактора из таких упорядоченных, полностью формализованных и поддающихся автоматизации работ.

Перечислим информационные системы, применяемые в работе администрации Волгограда, кроме перечисленных ранее:

- 1С: Предприятие. Бухгалтерия государственного учреждения; 1С: Предприятие. Зарплата и кадры бюджетного учреждения; 1С. Казна; 1С. Аренда;
- МИС «Муниципальное имущество», муниципальный банк пространственных данных Волгограда GeoMedia; МИС «Учет земельно-имущественных отношений на территории Волгограда»; АИС «Учет и распоряжение муниципальным имуществом Волгограда»;
- автоматизированная информационная система формирования налоговой отчетности (АИС ФНО), используемая управлением экономического развития и инвестиций аппарата главы Волгограда;
- справочно-правовые системы по законодательству Российской Федерации «Гарант» и «КонсультантПлюс»;
- система профессионального анализа рынков и компаний «СПАРК-Р»;
- программный комплекс «Гранд-Смета»; программный комплекс «Финансовый аналитик»;
- программный комплекс «СБИС»; информационно-аналитическая система «Медialogия»;
- Комплексная система экстренного оповещения населения Волгограда (КСЭОН Волгограда) и др.

По нашему мнению, помимо информационных систем, целесообразно предусмотреть в муниципальных нормативно-правовых актах ведение централизованного учета программных комплексов, не подпадающих под определение информационной системы. При таком подходе можно говорить о

полноте перечня информационных систем и программных комплексов, используемых в органах местного самоуправления и достоверности мониторинга и оценки его состава, эффективности и т.п.

Далее на примере одной АИС, используемой в деятельности администрации Волгограда, представим детальную характеристику ее функционала и нормативного сопровождения. Речь идет об АИС автоматизации исполнения бюджета Волгограда «АЦК-Финансы», в характеристике которой отметим следующие позиции.

Система используется с 2002 г. во взаимосвязи с другой АИС планирования бюджета Волгограда и внесения изменений в бюджет города «АЦК-Планирование», которая используется с 2008 г., то есть налицо выстраивание единой автоматизированной системы управления муниципальным бюджетом. Этот вывод подтверждается нормативно-правовой базой, принятой под функционирование этой МИС<sup>4</sup>.

Функционал данной информационной системы представлен следующим набором: ведение справочников (организаций, счетов, КБК и т.д.); ведение сводной бюджетной росписи; составление и ведение кассового плана по расходам бюджета; учет поступлений в бюджет; формирование и учет заявок на оплату муниципальных контрактов и договоров; учет соглашений о порядке и условиях предоставления субсидий; формирование планов финансово-хозяйственной деятельности, бухгалтерской отчетности, отчетных форм; ведение информации о первичных документах; получение оперативной информации по исполнению бюджета Волгограда; формирование и ведение реестра объектов капитального строительства; учет целевых инвестиционных программ и др.

По мнению Контрольно-счетной палаты Волгограда, использование данной информационной системы при осуществлении мероприятий внешнего финансового контроля позволит:

- на этапе подготовки к мероприятию – сформировать исчерпывающее представление обо всех расходах и доходах объекта контроля; определить наличие возможных рисков; сформировать рабочий план (план-задание) мероприятия,

---

<sup>4</sup> Об утверждении порядка составления и ведения сводной бюджетной росписи бюджета Волгограда, бюджетных росписей главных распорядителей (распорядителей) бюджетных средств Волгограда: приказ департамента финансов Волгограда от 14.12.2015 № 211-ОД; О порядке учета департаментом финансов администрации Волгограда бюджетных и денежных обязательств получателей средств бюджета Волгограда: приказ департамента финансов Волгограда от 27.07.2017 № 127-ОД; О Порядке проведения санкционирования расходов муниципальных учреждений Волгограда, источником финансового обеспечения которых являются субсидии, полученные в соответствии с абзацем вторым пункта 1 статьи 78.1 и пунктом 1 статьи 78.2 Бюджетного кодекса Российской Федерации: приказ департамента финансов Волгограда от 12.12.2017 № 229-ОД; О Порядке санкционирования оплаты денежных обязательств получателей средств бюджета Волгограда: Приказ департамента финансов Волгограда от 31.07.2017 № 129-ОД; Об утверждении общего регламента планирования, внесения изменений и исполнения бюджета Волгограда в автоматизированных информационных системах «АЦК-Финансы» и «АЦК-Планирование»: приказ департамента финансов Волгограда от 30.11.2015 № 191-ОД.

располагая информацией о финансово-хозяйственной деятельности объекта контроля;

- на этапе проведения мероприятия – получать информацию без запроса у объектов контроля бумажных и электронных копий документов (например, реестры контрактов и договоров, заключенных объектами контроля; контракты и договоры, первичные документы; платежные поручения на оплату; уведомления о доведении и изменении лимитов бюджетных обязательств, заявки на финансирование расходов).

Кроме того, использование контрольно-счетными органами информационных систем исполнительных органов (общих информационных ресурсов) в целях получения полной и оперативной информации, экономии времени на подготовку запросов и ответов на них со стороны структурных подразделений администраций позволило бы снизить сроки проведения мероприятий, минимизировать нагрузку на сотрудников объектов контроля по подготовке информации, повысить результативность проводимых мероприятий.

Закономерным следующим шагом исследования является определение затрат бюджета на создание, развитие и эксплуатацию информационных систем, так как недофинансирование – существенный риск в реализации проектов и программ по цифровизации системы управления на муниципальном уровне.

На примере бюджета Волгограда и данных о запланированных и фактических годовых объемах финансирования на развитие и обеспечение информационно-коммуникационными технологиями органов местного самоуправления Волгограда в 2016–2018 гг. представим полученные результаты:

- наблюдается ежегодное снижение запланированного уровня финансирования на развитие и поддержку информационных технологий. Кроме того, выявлены отклонения фактических от запланированных значений (*рис. 4*);
- в представленном примере речь идет о расходах бюджета на такие технологии, как приобретение оборудования (серверов, оргтехники и т.д.), развитие телекоммуникационной инфраструктуры, приобретение (разработку) и сопровождение информационных систем, организацию системы защиты информации;
- в условиях риска недофинансирования разработки и сопровождения информационных систем из-за отсутствия средств (ограничение кассового плана) большую роль в развитии практики применения информационных систем в деятельности органов местного самоуправления играют федеральные и региональные проекты и программы и включение в них подпрограмм, связанных с МИС и их внедрением в работу органов местного самоуправления.

Представим результаты исследования участия администрации Волгограда и ее структурных подразделений в мероприятиях федеральных и региональных программ в рамках национального проекта «Цифровая экономика», а именно по реализации на территории муниципального образования этого проекта.

В марте 2019 г. в Волгоградской области был утвержден паспорт регионального проекта «Умный город» программы «Цифровое развитие Волгоградской области», включая стандарт «Умный город» и мероприятия «дорожной карты» реализации пилотного проекта по цифровизации городского хозяйства на территории Волгограда.

Именно на этом примере можно говорить о возможности успешного внедрения цифровых технологий в процесс управления развитием городского хозяйства при условии полноценного финансирования, информационной и технологической, методической поддержки из федерального центра, системного подхода к реализации.

Говоря о цифровизации государственного и муниципального управления, необходимо уточнить отличия и взаимосвязь терминов «автоматизация», «цифровизация» и «цифровая трансформация».

Под автоматизацией понимают внедрение решений с использованием ИТ-технологий в существующие повторяющиеся (рутинные) процессы. Это современная трактовка, учитывающая, что в настоящее время мировая экономика функционирует в условиях четвертой промышленной революции, позволяющей участникам экономической системы создавать, накапливать инновационные технологии и получать конкурентные преимущества от их эксплуатации, продажи.

Цифровизацию можно трактовать как улучшение (реинжиниринг) существующих процессов с оцифровыванием большей части данных и внедрением ИТ-решений.

Цифровая трансформация связана с созданием принципиально новых моделей деятельности и взаимодействия участников, которое сопровождается кратным повышением эффективности деятельности и достижением существенных выгод для всех участников.

К самым перспективным в этом процессе видам экономической деятельности относятся транспортные перевозки и сама логистика, сфера общественного питания и интернет-торговля, банковские сервисы и вся сфера финансовых услуг, рынок аренды жилья, бронирования гостиниц и других сегментов туристической индустрии. Важную роль цифровая трансформация играет уже и в сельском хозяйстве, в медицине и системе государственного и муниципального управления.

Получается, что данные трактовки соответствуют процессному подходу, представляя поэтапную эволюцию внедрения информационных технологий в экономическую, управленческую деятельность.

Благодаря широкому распространению Интернета, в том числе мобильного, разработке и внедрению искусственного интеллекта в процессы обработки больших данных и выбора наилучшего варианта принятия решения, появлению цифровых платформ и социальных сетей, облачных хранилищ и оцифровке бумажных документов, стало возможным переоценивать стратегию и тактику развития и управления объектами – предприятиями, территориями.

Для снижения рисков и повышения управляемости процесса цифровизации системы государственного и муниципального управления органам внешнего финансового контроля необходимо направлять дополнительные усилия на проведение аудита эффективности и стратегического аудита государственных и муниципальных информационных систем, и делать это необходимо системно, масштабно, в горизонтальном и вертикальном взаимодействии контрольно-счетных органов России. Это даст возможность не только получать актуальные данные по состоянию и перспективам цифровизации системы государственного и муниципального управления, но и включиться в разработку рекомендаций по данному направлению, в том числе в рамках реализации национальных, федеральных и региональных проектов, связанных с цифровой экономикой. Такое содействие цифровой трансформации системы государственного и муниципального управления, в том числе через аудит и рекомендации по развитию государственных и муниципальных информационных систем, усилит активную роль контрольно-счетных органов как партнеров исполнительной власти, имеющих общие приоритеты и цели своей деятельности.

Для достижения указанной цели отдельными направлениями в деятельности самих контрольно-счетных органов должны стать:

- создание основы для перехода к проведению аудита, основанного на данных, путем обучения сотрудников новым навыкам и умениям, начиная с общих представлений о возможностях цифровых технологий и платформ, а также по формированию навыков работы с большими базами данных и современными аналитическими инструментами;
- содействие исполнительным органам в повышении качества данных и развитии информационных систем;
- повышение эффективности финансового контроля за счет минимизации ручных (не автоматизированных) операций, экономии времени и трудозатрат, которые можно перераспределить на проведение тематических мероприятий с

увеличением количества самих мероприятий, а также объектов контроля в системе государственного и муниципального управления.

К основным проблемам и препятствиям в цифровой трансформации системы государственного и муниципального управления относят:

- разный уровень готовности регионов и муниципальных образований к внедрению цифровых технологий, имеется в виду финансовая, технологическая и кадровая готовность, можно даже говорить о сильных диспропорциях, которые по объективным и субъективным факторам характерны для территорий с разным уровнем развития, в том числе и в сфере образования, подготовки кадров, цифровой грамотности населения и т.п.;
- неполное обеспечение нормативно-правовой базы по внедрению цифровых технологий в разные сегменты экономики и сферы жизнедеятельности или полное отсутствие, что приводит к замедлению процесса включения в национальные, федеральные и региональные проекты и получению экономических и социальных эффектов от внедрения (рост производительности труда, повышение конкурентоспособности, расширение спектра новых рабочих мест и т.п.);
- проблемы доступа к личным данным, с одной стороны, и обеспечение приемлемого уровня защиты информации, с другой стороны, когда доступность и коррупционность процессов использования цифровых технологий выходят на новый технологический уровень и требуют соблюдения всех правовых и этических норм;
- существующее технологическое отставание от иностранных конкурентов в IT-сфере и обеспечении национального и мирового рынка актуальными и востребованными цифровыми технологиями.

Все это требует корректировки стратегических целей и задач, которые должны ставить перед собой региональные и муниципальные контрольно-счетные органы (рис. 5), чтобы быть эффективными и обеспечивать должное выполнение своих функций с учетом состояния и тенденций, характерных для современных условий.

Для последовательного перехода от автоматизации к цифровизации и цифровой трансформации в среднесрочной перспективе необходимо обеспечить разработку и реализацию в каждом контрольно-счетном органе мероприятий по внедрению и развитию информационных цифровых технологий:

- аудит информационных систем (баз данных), используемых в работе местных администраций, как один из вопросов контрольных и аналитических мероприятий;

- максимальная институционализация процедур аудита баз данных через разработку методических рекомендаций, их автоматизацию через работу «цифрового инспектора» или программных модулей внешнего финансового контроля;
- мониторинг реестра и изучение информационных систем (баз данных), использование которых позволит повысить эффективность деятельности контрольно-счетных органов на региональном и муниципальном уровнях.
- совместная с исполнительными органами работа по созданию и развитию государственных и муниципальных информационных систем, созданию единого информационного пространства взаимодействия (портала) исполнительных и контрольно-счетных органов.

К основным трендам цифровизации системы государственного и муниципального управления мы относим:

- ускорение темпов автоматизации с одновременным поиском и реализацией возможностей цифровизации отдельных процедур и всей системы управления, что является логичным условием перехода к цифровой трансформации и достижимости целей и задач национальных проектов, в том числе по цифровой экономике;
- обеспечение доступности внедрения «цифрового инспектора» всем контрольно-счетным органам Российской Федерации, когда в соответствии с масштабно-инвариантным подходом универсальность и масштабирование алгоритма осуществления контрольных функций в системе внешнего финансового контроля обеспечивает развитие цифровизации для всех контрольно-счетных органов с типичными функциями и целями деятельности;
- активное внедрение проектного подхода к организации и проведению контрольных и экспертно-аналитических мероприятий контрольно-счетных органов на муниципальном уровне;
- максимальную консолидацию и объединение усилий контрольно-счетных органов и органов исполнительной власти по внедрению и развитию единой информационной системы;
- включение в объекты внешнего финансового контроля информационных систем, применяемых местными администрациями для разработки рекомендаций по повышению эффективности их применения и получаемых эффектов.

Также важно представить характеристику автоматизации, цифровизации и цифровой трансформации в соответствии с системным и масштабно-инвариантным

подходами (рис. 6), отличие которых от ранее представленного процессного подхода состоит в следующем:

- три процесса и эффекты, получаемые от них для рынка труда как в целом, так и для отдельно выполняемых трудовых функций, являются не разделенными во временном эволюционном процессе совершенствования экономической деятельности, типичной для того или иного этапа промышленной революции, а типичны одновременно для одной сложной управленческой системы любого масштаба – от отдела в органе местного самоуправления до Правительства Российской Федерации;
- усложнение востребованных информационных систем одновременно сопровождается автоматизацией доступных процессов принятия управленческих решений и внедрением самых современных цифровых технологий, включая искусственный интеллект.

Подобные нововведения и тенденции должны быть отражены в документах стратегического планирования каждой территории. Это объясняется, в том числе тем, что без соответствующего финансирования и обеспечения поддержки цифровизации в рамках достижения других стратегических целей развития территории, внедрение и использование информационных систем будет носить либо локальный, либо директивный характер при реализации управленческих функций, особенно на муниципальном уровне управления с существующими диспропорциями в кадровом и в целом ресурсном обеспечении, с разными приоритетами и целями развития территории страны.



**Таблица 1****Содержание основных направлений развития цифровой трансформации на примере деятельности Контрольно-счетной палаты Волгограда****Table 1****The main areas of digital transformation development, using the case of the activities of the Chamber of Control and Accounts of Volgograd**

<b>Направление</b>	<b>Мероприятия</b>
Обучение работников в целях создания основы для внедрения цифровых технологий	Разработка карты компетенций в сфере цифровой трансформации по должностям, исходя из стратегии и целей цифровой трансформации Прохождение обучения (семинары, курсы и др.) работниками Контрольно-счетной палаты Волгограда по направлениям цифровой трансформации Проведение аттестации работников с учетом добавления вопросов по цифровой трансформации
Автоматизация процессов в работе органа власти	Внедрение и автоматизация подготовки годового отчета и других форм отчетности (апробация программы). Анализ рынка программного обеспечения для органов внешнего финансового контроля. Выбор наиболее подходящего варианта для Контрольно-счетной палаты Волгограда Внедрение в работу Контрольно-счетной палаты Волгограда программного модуля внешнего финансового контроля
Развитие дистанционных методов контроля	Использование информационной системы управления проектами и участие в рабочих группах по ее развитию Аудит информационных систем (баз данных), используемых в администрации Волгограда. Составление реестра информационных систем (баз данных), использование которых позволит повысить эффективность деятельности Контрольно-счетной палаты Волгограда
Совершенствование информационного обмена между подразделениями и с обществом	Разработка и реализация системы управления знаниями Общая структурированная информационная база (электронная библиотека) с функцией поиска Дополнительно: электронный календарь, стол информации, система оповещения Информационное взаимодействие с обществом для формирования позитивного имиджа, повышения информационной прозрачности, повышения доверия населения с органами местного самоуправления, формирования благоприятного, положительного образа муниципальных служащих среди населения

*Источник:* Стратегия развития Контрольно-счетной палаты Волгограда на 2018–2024 годы: утв. решением коллегии Контрольно-счетной палаты Волгограда от 25.09.2018 № 27/9

*Source:* The Development Strategy of the Chamber of Control and Accounts of Volgograd for 2018–2024 (as approved by Decision of the Chamber of Control and Accounts of Volgograd of September 25, 2018 № 27/9)

**Рисунок 1**

**Цели и условия внедрения информационных цифровых технологий в систему государственного и муниципального управления**

**Figure 1**

**Goals and conditions for the introduction of information digital technologies into the system of State and municipal administration**



*Источник: Шаталова О.И., Мухорьянова О.А., Шмыгалева П.В. Современные проблемы цифровой трансформации муниципалитетов // Управление бизнесом и цифровая экономика: перспективы и пути социально-экономического развития: материалы Международной научно-практической конференции. Армавир, 2019. С. 211–215*

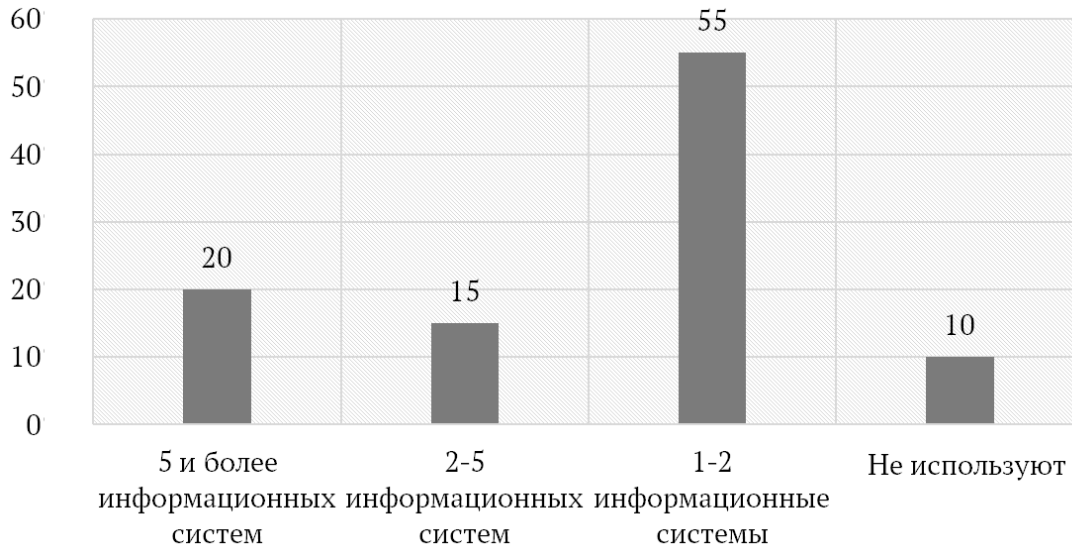
*Source: Shatalova O.I., Mukhor'yanova O.A., Shmygaleva P.V. *Sovremennye problemy tsifrovoi transformatsii munitsipalitetov*. V kn.: *Upravlenie biznesom i tsifrovaya ekonomika: perspektivy i puti sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya: materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Contemporary challenges to the digital transformation of municipalities. In: Business management and digital economy: Prospects and ways of socio-economic development. Proceedings of International and Scientific Conference]. Armavir, 2019, pp. 211–215*

**Рисунок 2**

**Распределение выборки муниципальных контрольно-счетных органов по количеству используемых информационных систем, %**

*Figure 2*

**Distribution of the sample of municipal control and accounting authorities by number of information systems used, percentage**



*Источник:* авторская разработка

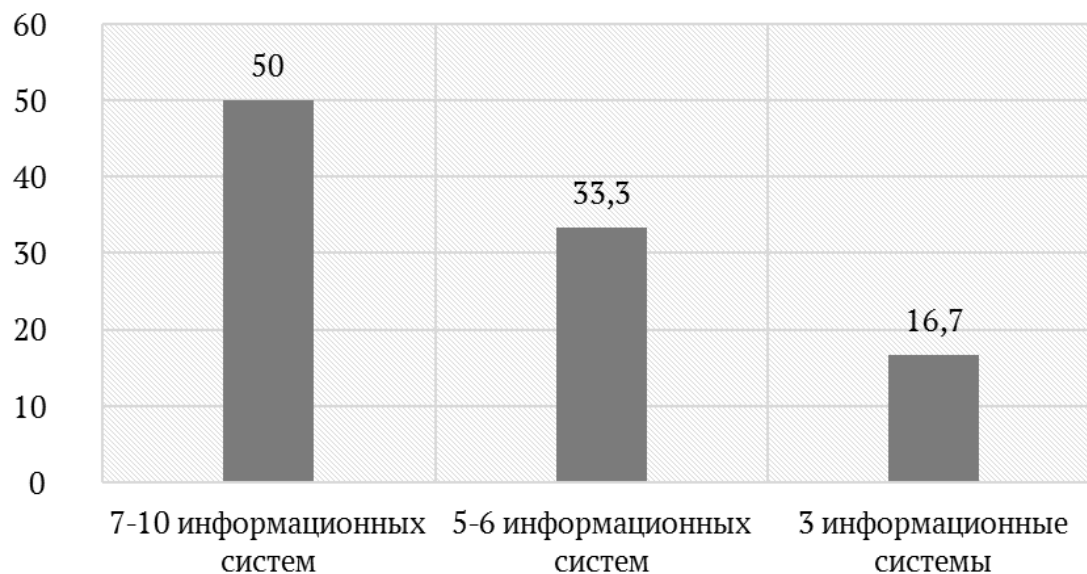
*Source:* Authoring

**Рисунок 3**

**Распределение выборки региональных контрольно-счетных органов по количеству используемых информационных систем, %**

*Figure 3*

**Distribution of the sample of regional control and accounting authorities by number of information systems used, percentage**



*Источник:* авторская разработка

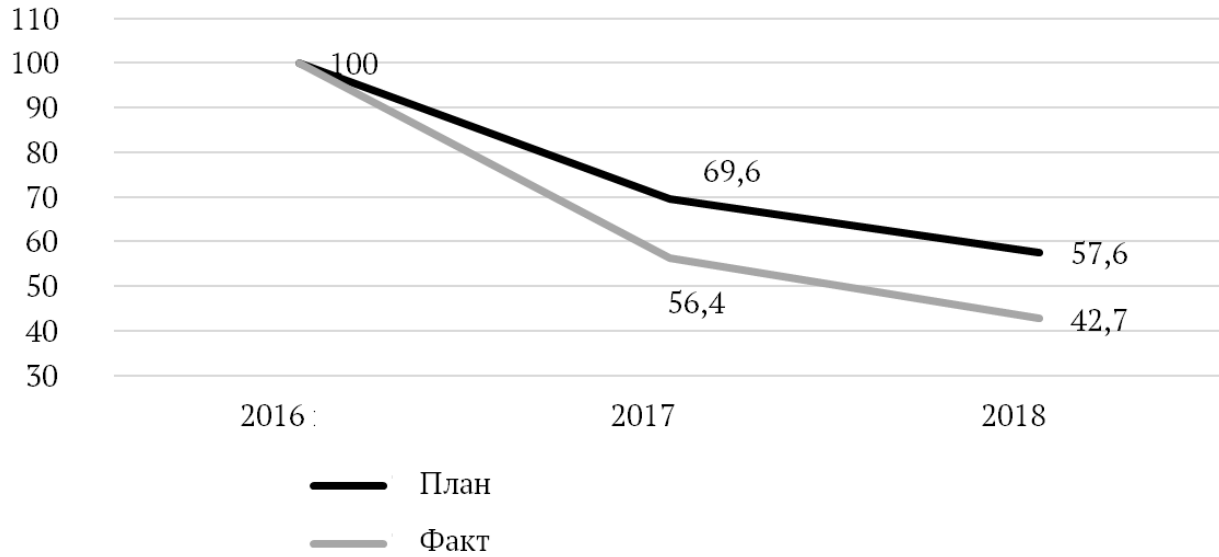
*Source:* Authoring

**Рисунок 4**

**Динамика плановых и фактических расходов бюджета Волгограда на развитие и обеспечение информационно-коммуникационных технологий в 2016–2018 гг., %**

**Figure 4**

**Trends in planned and actual expenditures of the budget of Volgograd for the development of and support to information and communication technologies for 2016–2018, percentage**



*Источник:* авторская разработка

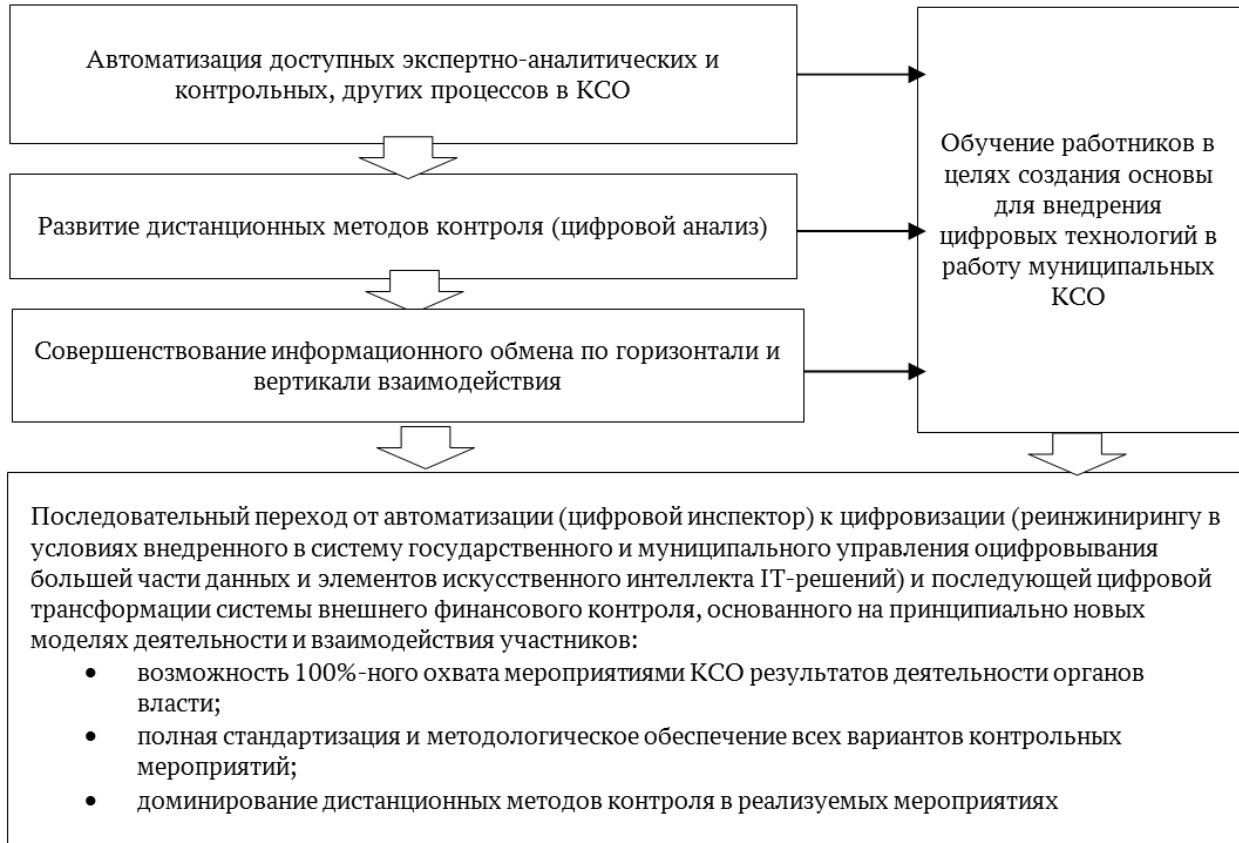
*Source:* Authoring

**Рисунок 5**

**Стратегические приоритеты развития муниципальных контрольно-счетных органов (КСО) в условиях цифрового развития объектов и технологий контроля**

**Figure 5**

**Strategic priorities for the development of municipal control and accounting authorities in conditions of digital development of objects and control technologies**



*Источник:* Основные направления деятельности Контрольно-счетной палаты Волгограда на 2020–2022 гг. по реализации Стратегии развития (решение Коллегии от 19.09.2019 № 37/9)

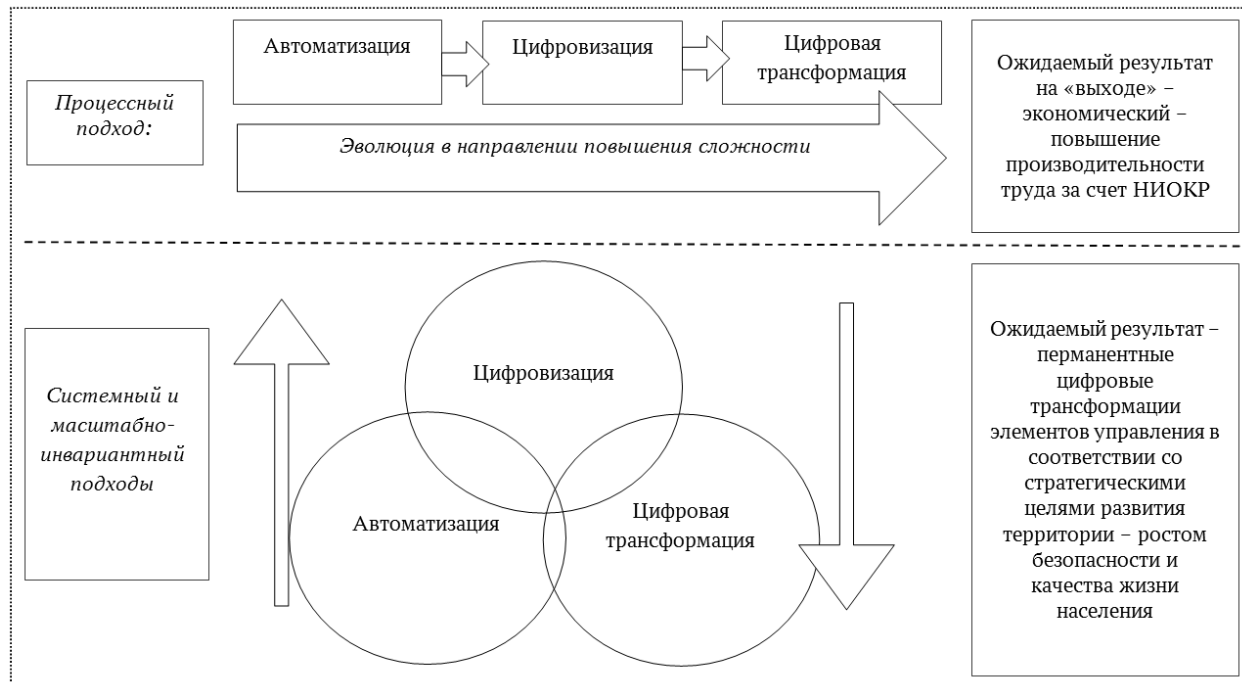
*Source:* The main activities of the Chamber of Control and Accounts of Volgograd for 2020–2022 for the Development Strategy implementation (Board Decision of September 19, 2019 № 37/9)

**Рисунок 6**

**Модели взаимосвязи автоматизации, цифровизации и цифровой трансформации в системе управления**

**Figure 6**

**Models of relationship of automation, digitalization and digital transformation in the control system**



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

**Список литературы**

1. Буров В.В., Петров М.В., Шклярчук М.С., Шаров А.В. «Государство-как-платформа»: подход к реализации высокотехнологичной системы государственного управления // Государственная служба. 2018. Т. 20. № 3. С. 6–17. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvo-kak-platforma-podhod-k-realizatsii-vysokotehnologichnoy-sistemy-gosudarstvennogo-upravleniya/viewer>
2. Добролюбова Е.И., Южаков В.Н., Ефремов А.А. и др. Цифровое будущее государственного управления по результатам. М.: Дело, 2019. 134 с. URL: <https://d-russia.ru/wp-content/uploads/2019/01/TSifrovoe-budushchee-gosudarstvennogo-upravleniya-po-rezultatam.pdf>
3. Булетова Н.Е., Шаркевич И.В. Влияние цифровой трансформации на региональный рынок рабочей силы // Экономика и управление: проблемы, решения. 2020. Т. 3. № 2. С. 109–122.
4. Charles Chukwueteka Onyekatu. Improving Service Delivery for Information Gatekeepers: Report of a Workshop at the World Bank in Nigeria. *Library Hi Tech*

- News*, 2005, vol. 22, no. 2, pp. 16–18.  
URL: <https://doi.org/10.1108/07419050510593344>
5. *Rungsrisawat S.* Business Digitalization as a Factor of Governance Modernization. *The EURASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 2018, no. 1(8), pp. 40–47. URL: [https://doi.org/10.35678/2539-5645.1\(8\).2018.40-47](https://doi.org/10.35678/2539-5645.1(8).2018.40-47)
  6. *Bovens M., Zouridis S.* From Street-Level to System-Level Bureaucracies: How Information and Communication Technology Is Transforming Administrative Discretion and Constitutional Control. *Public Administration Review*, 2002, vol. 62, no. 2, pp. 174–184. URL: <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00168>
  7. *Kossick R.M. Jr.* Mexico's Emerging E-Government Program: The Role of the Internet in Promoting Economic Development, Democratic Governance, and the Rule of Law. *Law and Business Review of the Americas*, 2002, vol. 8, no. 1, pp. 141–187. URL: <https://scholar.smu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1856&context=lbra>
  8. *Тимашкова Т.Е., Хальзова А.Е., Долгополова А.Ф.* Электронное правительство как удачный пример практической реализации процессов цифровизации в государственном и муниципальном управлении: анализ зарубежного опыта внедрения и формирование этого опыта для РФ // *Фундаментальные исследования*. 2020. № 4. С. 115–119. URL: <https://fundamental-research.ru/pdf/2020/4/42734.pdf>
  9. *Квасов И.А.* Цифровизация как глобально-стратегический фактор управления устойчивым развитием социально-экономической системы // *Вестник ИЭАУ*. 2017. № 18. URL: [https://ieay.ru/wp-content/files/nd/vestnik/18/Kvasov\\_02.pdf](https://ieay.ru/wp-content/files/nd/vestnik/18/Kvasov_02.pdf)
  10. *Сергеев Л.И.* Независимый государственный аудит в новых условиях // *Балтийский экономический журнал*. 2019. № 4. С. 10–23. URL: [http://www.klgtu.ru/upload/science/magazine/bezh/bezh\\_4\\_28\\_2019.pdf](http://www.klgtu.ru/upload/science/magazine/bezh/bezh_4_28_2019.pdf)
  11. *Студеникин Н.В.* Цифровые технологии и новые возможности для КСО в России в контексте зеленой экономики, цифровой экономики и «шеринг экономики» // *Государственно-частное партнерство*. 2017. Т. 4. № 4. С. 257–266.
  12. *Костоусова Ю.В., Комарова О.В.* Цифровизация государственного финансового контроля: институциональный анализ // *Журнал экономической теории*. 2019. № 4. С. 842–848.
  13. *Завьялов Д.А., Завьялова О.В.* Проблемы системы управления рисками Федеральной таможенной службы России в эпоху цифровизации // *Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС*. 2019. Т. 10. № 2. С. 78–82. URL: [https://spb.ranepa.ru/images/nauka/NT/NT\\_10\\_2.pdf](https://spb.ranepa.ru/images/nauka/NT/NT_10_2.pdf)

14. *Мордвинцев А.И., Булетова Н.Е., Атарщицкова И.Г.* Проблемы реализации муниципальных программ в РФ и перспективы внедрения проектных технологий стратегического управления // *Экономический анализ: теория и практика*. 2020. Т. 19. Вып. 6. С. 1056–1083. URL: <https://doi.org/10.24891/ea.19.6.1056>
15. *Палозян О.А.* Электронный бюджет – инструмент цифровых технологий в бюджетных правоотношениях // *Финансовое право*. 2018. № 8. С. 11–14.
16. *Смешко О.Г., Ушакова Е.В., Борисова Т.А.* Управление качеством государственных и муниципальных услуг в условиях цифровизации общества // *Экономика и управление*. 2019. № 11. С. 4–13.  
URL: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2019-11-4-13>
17. *Фадейкина Н.В., Синкина А.А., Баранова И.В., Глуценко Р.В.* Влияние стратегии развития информационного общества на повышение эффективности и прозрачности государственного менеджмента и бюджетного процесса // *Сибирская финансовая школа*. 2018. № 6. С. 3–20.  
URL: [https://journal.safbd.ru/ru/issues/2018-no6-131-noyabr-dekabr\\_article\\_3-20](https://journal.safbd.ru/ru/issues/2018-no6-131-noyabr-dekabr_article_3-20)

### **Информация о конфликте интересов**

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.



## DIGITALIZATION OF THE SYSTEM OF PUBLIC AND MUNICIPAL ADMINISTRATION IN THE FRAMEWORK OF STRATEGIC OBJECTIVES FOR TERRITORIAL DEVELOPMENT IMPLEMENTATION

Natal'ya E. BULETOVA <sup>a,\*</sup>, Aleksandr I. MORDVINTSEV <sup>b</sup>, Dmitrii S. POLYAKOV <sup>c</sup>

<sup>a</sup> Volgograd Institute of Management, Branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Volgograd, Russian Federation  
buletovanata@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0003-4808-906X>

<sup>b</sup> Chamber of Control and Accounts of Volgograd, Volgograd, Russian Federation  
ksp\_priem@volgadmin.ru  
<https://orcid.org/0000-0003-4164-5473>

<sup>c</sup> Chamber of Control and Accounts of Volgograd, Volgograd, Russian Federation  
akos-volg@yandex.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-6098-4350>

\* Corresponding author

### Article history:

Article No. 457/2020  
Received 3 August 2020  
Received in revised form 14 August 2020  
Accepted 29 August 2020  
Available online 29 September 2020

**JEL classification:** H12, H83

**Keywords:** digitalization, digital transformation, information technology, digital technology, public and municipal administration

### Abstract

**Subject.** The article addresses the technology and trends in the digitization of public and municipal administration, and the correspondence of strategic goals of territorial development to the State and municipal policy on introducing and using digital technologies as tools to achieve these goals.

**Objectives.** The aim is to determine prospects for the development of digital technologies that are demanded and applied in the system of the State and municipal administration, based on the results of auditing authorities, including the analysis of the use of budget funds for acquisition (development) and support to information systems in the work of government authorities.

**Methods.** The methodological framework rests on traditional methods of logical, historical, comparative analysis, and on methods applied by expert services of control authorities, like the documentary method, analysis of regulations, observation and processing of collected empirical data, graphic and table analysis.

**Results.** We revealed and systematized problems related to the introduction and development of digital technologies in public and municipal administration, presented the composition of information systems that ensure the process of digital transformation in the sphere of governance. We built a model of digital transformation of the system of public and municipal administration, based on the systems, large-scale and innovative approaches to the management of complex deterministic systems with clear institutional boundaries and transformation goals.

**Conclusions.** Local governments need to work towards the quality of information systems and their data to fully incorporate them into the national system of government, to improve the digital literacy of the population.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2020

**Please cite this article as:** Buletova N.E., Mordvintsev A.I., Polyakov D.S. Digitalization of the System of Public and Municipal Administration in the Framework of Strategic Objectives for Territorial Development Implementation. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2020, vol. 19, iss. 9, pp. 1695–1722.  
<https://doi.org/10.24891/ea.19.9.1695>

---

## References

1. Burov V.V., Petrov M.V., Shklyaruk M.S., Sharov A.V. ["State-as-platform": An approach to implementing a high-tech public administration system]. *Gosudarstvennaya sluzhba = Public Administration*, 2018, vol. 20, no. 3, pp. 6–17. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvo-kak-platforma-podhod-k-realizatsii-vysokotehnologichnoy-sistemy-gosudarstvennogo-upravleniya/viewer> (In Russ.)
2. Dobrolyubova E.I., Yuzhakov V.N., Efremov A.A. et al. *Tsifrovoe budushchee gosudarstvennogo upravleniya po rezul'tatam* [The digital future of public administration based on results]. Moscow, Delo Publ., 2019, 134 p. URL: <https://d-russia.ru/wp-content/uploads/2019/01/TSifrovoe-budushchee-gosudarstvennogo-upravleniya-po-rezultatam.pdf>
3. Buletova N.E., Sharkevich I.V. [Influence of digital transformation on the regional labor market]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya = Economics and Management: Problems, Solutions*, 2020, vol. 3, no. 2, pp. 109–122. (In Russ.)
4. Charles Chukwuemeka Onyekatu. Improving Service Delivery for Information Gatekeepers: Report of a Workshop at the World Bank in Nigeria. *Library Hi Tech News*, 2005, vol. 22, no. 2, pp. 16–18. URL: <https://doi.org/10.1108/07419050510593344>
5. Rungsrisawat S. Business Digitalization as a Factor of Governance Modernization. *The EURASEANs: Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, 2018, no. 1(8), pp. 40–47. URL: [https://doi.org/10.35678/2539-5645.1\(8\).2018.40-47](https://doi.org/10.35678/2539-5645.1(8).2018.40-47)
6. Bovens M., Zouridis S. From Street-Level to System-Level Bureaucracies: How Information and Communication Technology Is Transforming Administrative Discretion and Constitutional Control. *Public Administration Review*, 2002, vol. 62, no. 2, pp. 174–184. URL: <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00168>
7. Kossick R.M. Jr. Mexico's Emerging E-Government Program: The Role of the Internet in Promoting Economic Development, Democratic Governance, and the Rule of Law. *Law and Business Review of the Americas*, 2002, vol. 8, no. 1, pp. 141–187. URL: <https://scholar.smu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1856&context=lbra>

8. Timashkova T.E., Khal'zova A.E., Dolgopolova A.F. [E-government as a successful example of the practical implementation of digitalization processes in State municipal administration: Analysis of foreign implementation experience and the formation of this experience for the Russian Federation]. *Fundamental'nye issledovaniya = Fundamental Research*, 2020, no. 4, pp. 115–119.  
URL: <https://fundamental-research.ru/pdf/2020/4/42734.pdf> (In Russ.)
9. Kvasov I.A. [Digitalization as a global strategic factor in the sustainable development management socio-economic system]. *Vestnik IEAU*, 2017, no 18. (In Russ.)  
URL: [https://ieay.ru/wp-content/files/nd/vestnik/18/Kvasov\\_02.pdf](https://ieay.ru/wp-content/files/nd/vestnik/18/Kvasov_02.pdf)
10. Sergeev L.I. [Independent State audit in new conditions]. *Baltiiskii ekonomicheskii zhurnal = Baltic Economic Journal*, 2019, no. 4, pp. 10–23.  
URL: [http://www.klgtu.ru/upload/science/magazine/bezh/bezh\\_4\\_28\\_2019.pdf](http://www.klgtu.ru/upload/science/magazine/bezh/bezh_4_28_2019.pdf)  
(In Russ.)
11. Studenikin N.V. [Digital technologies and new opportunities for CSR in Russia in the context of the green economy, digital economy and 'sharing economy']. *Gosudarstvenno-chastnoe partnerstvo = Public-Private Partnership*, 2017, vol. 4, no. 4, pp. 257–266. (In Russ.)
12. Kostousova Yu.V., Komarova O.V. [Digitalization of the State financial control: Institutional analysis]. *Zhurnal ekonomicheskoi teorii = Russian Journal of Economic Theory*, 2019, no. 4, pp. 842–848. (In Russ.)
13. Zav'yalov D.A., Zav'yalova O.V. [Assessment of indicators of the standard of living of the population of the subsidized region]. *Nauchnye trudy Severo-Zapadnogo instituta upravleniya RANKhiGS*, 2019, vol. 10, no. 2, pp. 78–82.  
URL: [https://spb.ranepa.ru/images/nauka/NT/NT\\_10\\_2.pdf](https://spb.ranepa.ru/images/nauka/NT/NT_10_2.pdf) (In Russ.)
14. Mordvintsev A.I., Buletova N.E., Atarshchikova I.G. [Problems of Implementing Municipal Programs in the Russian Federation and Prospects for Introducing Design Technologies for Strategic Management]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2020, vol. 19, iss. 6, pp. 1056–1083.  
(In Russ.) URL: <https://doi.org/10.24891/ea.19.6.1056>
15. Palyozyan O.A. [The Electronic Budget: A Digital Technology Instrument in Budget Relationships]. *Finansovoe pravo = Financial Law*, 2018, no. 8, pp. 11–14. (In Russ.)
16. Smeshko O.G., Ushakova E.V., Borisova T.A. [Quality management of public and municipal Services in the context of the digitalization of Society]. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*, 2019, no. 11, pp. 4–13. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2019-11-4-13>

17. Fadeikina N.V., Sinkina A.A., Baranova I.V., Glushchenko R.V. [Influence of the development strategy of information society on increase in efficiency and transparency of the State management and budgetary process]. *Sibirskaya finansovaya shkola = Siberian Financial School*, 2018, no. 6, pp. 3–20.

URL: [https://journal.safbd.ru/ru/issues/2018-no6-131-noyabr-dekabr\\_article\\_3-20](https://journal.safbd.ru/ru/issues/2018-no6-131-noyabr-dekabr_article_3-20)  
(In Russ.)

### **Conflict-of-interest notification**

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.