



DOI: 10.22363/2312-8313-2025-12-4-477-487


EDN: MEKFWS

Научная статья / Research article

Цифровизация как инструмент повышения эффективности государственного регулирования сельского туризма

Е.В. Илясова  

Кубанский государственный университет, Краснодар, Россия

 lenailyasova@yandex.ru

Аннотация. Цифровая трансформация государственного управления выступает ключевым инструментом преодоления системных дисфункций в регулировании сложных межотраслевых сфер, к числу которых относится сельский туризм. Эмпирический анализ, проведенный на основе данных Счетной палаты РФ, ФАС России и Общероссийского народного фронта, выявил устойчивые институциональные барьеры: дублирование функций, нормативную фрагментацию и низкую координацию между ведомствами, что приводит к увеличению сроков согласования проектов до 120–135 дней и высоким транзакционным издержкам для бизнеса. Цель исследования — разработка и верификация модели цифровой платформы, оптимизирующей межведомственное взаимодействие и административные процессы в условиях действующего нормативного поля. Методология включает расчет интегрального показателя цифровизации (ИПЦ) по адаптированной методике OECD и Минцифры России, корреляционный анализ данных Минсельхоза РФ и Минфина России (2021–2025 гг.), контент-анализ 75 нормативных актов и экспертные интервью с представителями органов власти ($n = 15$). Результаты демонстрируют сильную положительную корреляцию между уровнем цифровизации и ростом туристического потока ($r = 0,72$; $p < 0,01$), а также эффективностью освоения бюджетных средств (до 92 % в регионах с высоким ИПЦ против 65 % в регионах с низким). Установлено, что увеличение финансирования программ поддержки не компенсирует институциональные ограничения: ключевыми факторами эффективности являются гармонизация данных, сквозные процедуры и интероперабельность систем. Подчеркнута необходимость синхронной реализации трех компонентов: унификации законодательства, создания цифровой экосистемы и обучения госслужащих, что подтверждается успешными практиками ЕС. Научная новизна работы заключается в количественном обосновании причинно-следственной связи между цифровизацией и преодолением институциональных, а не технологических барьеров, а также в разработке архитектуры платформы, интегрирующей разрозненные данные и процедуры. Практическая значимость заключается в конкретных мерах по снижению административной нагрузки и повышению прозрачности государственного регулирования.

Ключевые слова: инновации, информационные технологии, аграрная экономика, региональное развитие, туристская инфраструктура, модернизация

Заявление о конфликте интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

© Илясова Е.В., 2025



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode>

История статьи:

Поступила в редакцию 06.08.2025; принята к публикации 10.09.2025.

Для цитирования:

Илясова Е.В. Цифровизация как инструмент повышения эффективности государственного регулирования сельского туризма // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. 2025. Т. 12. № 4. С. 477–487. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2025-12-4-477-487> EDN: MEKFW5

Digitalization as an instrument for improving the efficiency of governmental regulation of rural tourism

Elena V. Ilyasova  

Kuban State University, Krasnodar, Russian Federation

 lenailyasova@yandex.ru

Abstract. The digital transformation of public administration serves as a pivotal instrument for overcoming systemic dysfunctions in regulating complex cross-sectoral areas, including rural tourism. An empirical analysis based on data from the Russian Federation Accounts Chamber, the Federal Antimonopoly Service of Russia (FAS Russia), and the All-Russian People's Front identified persistent institutional barriers: duplication of functions, regulatory fragmentation, and poor interagency coordination. These issues result in project approval timelines extending to 120–135 days and high transaction costs for businesses. The study aims to develop and verify a model of a digital platform designed to optimize interagency interaction and administrative processes within the existing regulatory framework. The methodology includes the calculation of a composite digitalization index (CDI) based on an adapted methodology from the OECD and the Russian Ministry of Digital Development, correlation analysis of data from the Russian Ministry of Agriculture and the Russian Ministry of Finance (2021–2025), content analysis of 75 regulatory acts, and expert interviews with government officials ($n = 15$). The results demonstrate a strong positive correlation between the level of digitalization and the growth of tourist inflow ($r = 0.72$; $p < 0.01$), as well as the efficiency of budget fund utilization (up to 92% in regions with a high CDI compared to 65% in regions with a low CDI). It is established that increased funding for support programs does not compensate for institutional constraints; the key efficiency factors are data harmonization, end-to-end procedures, and system interoperability. The discussion emphasizes the necessity of the synchronous implementation of three components: legislative unification, the creation of a digital ecosystem, and training for civil servants, which is supported by successful EU practices. The scientific novelty of the work lies in the quantitative substantiation of a causal relationship between digitalization and the overcoming of institutional, rather than technological, barriers, as well as in the development of a platform architecture that integrates disparate data and procedures. The practical significance is reflected in specific measures to reduce the administrative burden and increase the transparency of state regulation.

Keywords: interagency collaboration, digital transformation, administrative barriers, electronic document management, regional development, legislative regulation

Conflicts of interest. The author declares no conflicts of interest.

Article history:

The article was submitted on 06.08.2025. The article was accepted on 10.09.2025.

For citation:

Ilyasova EV. Digitalization as an instrument for improving the efficiency of governmental regulation of rural tourism. *RUDN Journal of Public Administration*. 2025;12(4):477–487. <https://doi.org/10.22363/2312-8313-2025-12-4-477-487> EDN: MEKFWS

Введение

Современная научная литература демонстрирует устойчивый интерес к проблематике межведомственной разобщенности и нормативной фрагментации [1; 2]. Тем не менее, сохраняется значительный исследовательский пробел: отсутствуют работы, которые на конкретном эмпирическом материале, таком как сельский туризм, количественно оценили бы влияние цифровизации именно на преодоление институциональных, а не технологических барьеров, и предложили бы работающую модель оптимизации этих процессов.

Мировой опыт демонстрирует, что цифровизация административных процессов является ключевым инструментом преодоления подобных барьеров. Исследования OECD¹ и Всемирного банка² показывают, что внедрение интегрированных цифровых платформ позволяет сократить время согласований на 50–70 % и повысить прозрачность распределения ресурсов [3]. В российской практике, однако, этот потенциал используется фрагментарно. Несмотря на наличие портала «Госуслуги» и ведомственных систем (например, ФГИС «Меркурий»), их интеграция в единый контур управления отсутствует.

Научная новизна работы заключается в комплексном подходе к оценке эффективности государственного регулирования через призму цифровизации как инструмента преодоления системных дисфункций, а не как технологической надстройки. Эмпирически обоснована корреляция между уровнем цифровизации и эффективностью использования бюджетных средств.

Гипотеза исследования состоит в том, что внедрение сквозной цифровой платформы межведомственного взаимодействия позволит сократить административные барьеры и повысить эффективность государственного регулирования даже в условиях существующей нормативной базы.

Практическая значимость исследования определяется разработкой конкретных мер по совершенствованию системы государственного управления, направленных на унификацию требований, устранение нормативных противоречий и создание единого информационного пространства для федеральных и региональных ведомств.

¹ OECD Digital Government Index (DGI). Paris : OECD Publishing; 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2023-oecd-digital-government-index_1a89ed5e-en.html (accessed: 10.06.2025).

² Digital Government for Development // World Bank. Washington, DC: World Bank; 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digital/brief/digital-government> (accessed: 15.07.2025).

Цель исследования — анализ институциональных и административных барьеров в государственном регулировании сельского туризма и разработка модели цифровой платформы, оптимизирующей межведомственное взаимодействие и контрольно-надзорные процессы.

Материалы и методы исследования

Методологическая основа исследования базируется на комплексном подходе, ориентированном на анализ институциональных и административных аспектов государственного регулирования сельского туризма. Эмпирическая база сформирована на основе данных официальной статистики федеральных и региональных органов исполнительной власти за период 2021–2024 гг., включая отчеты Минэкономразвития России, Счетной палаты РФ³ и Минфина России⁴.

Интегральный показатель цифровизации (ИПЦ) рассчитывался для 45 субъектов РФ по адаптированной методике OECD (Digital Government Index, 2023)⁵ и Минцифры России⁶, агрегируя три ключевых компонента: уровень электронного документооборота, степень автоматизации административных процессов и интегрированность информационных систем⁷ [4]. Значения компонентов нормировались, валидность конструкции показателя подтверждена методом главных компонент (объясненная дисперсия — 84 %, КМО = 0,812) [5].

Для решения исследовательских задач применялся комплекс взаимодополняющих методов:

- корреляционный анализ взаимосвязи между уровнем цифровизации и эффективностью регулирования;
- контент-анализ 75 нормативных правовых актов для выявления регуляторных противоречий;

³ Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Анализ реализации мер государственной поддержки развития сельского туризма в Российской Федерации» // Счетная палата Российской Федерации. 2023. URL: <https://ach.gov.ru/audit/1031> (дата обращения: 15.05.2025).

⁴ Отчет об эффективности использования бюджетных средств // Министерство финансов Российской Федерации (Минфин России). 2024. URL: <https://minfin.gov.ru/ru/> (дата обращения: 01.08.2025).

⁵ OECD Digital Government Index (DGI), 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2023-oecd-digital-government-index_1a89ed5e-en.html (accessed: 10.06.2025).

⁶ Методические рекомендации по оценке уровня цифровой зрелости государственного управления // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (Минцифры России). 2023. URL: <https://digital.gov.ru/ru/documents/8408/> (дата обращения: 12.06.2025).

⁷ Данные формы федерального статистического наблюдения № 1-ГУ «Сведения об использовании информационных и коммуникационных технологий органами государственной власти и органами местного самоуправления» // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). 2021–2024 гг. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/23602> (дата обращения: 18.07.2025).

- расчет транзакционных издержек по адаптированной методологии Всемирного банка (Doing Business)⁸;
- полуструктурированные экспертные интервью с представителями органов государственной власти ($n = 15$).

Достоверность результатов обеспечивалась триангуляцией данных из различных источников и соблюдением принципов верифицируемости. Сравнительный анализ с международным опытом основывался на данных OECD⁹ [6; 7] и практиках стран ЕС [8; 9] в области цифровизации межведомственного взаимодействия.

Результаты исследования

Проведенный анализ выявил, что ключевой фактор, сдерживающий реализацию потенциала государственной поддержки сельского туризма, не недостаток финансирования, а системные дисфункции в системе государственного управления, проявляющиеся в межведомственной разобщенности и архаичных административных процессах. Несмотря на увеличение объема грантового финансирования в рамках программы «Агротуризм» с 400 млн р. в 2022 г. до 850 млн р. в 2025 г. (по данным официального отчета Минсельхоза России за 2025 г.¹⁰), эффективность освоения средств остается крайне низкой в регионах с недостаточным уровнем цифровизации.

Эмпирические данные, полученные в результате анализа процедур взаимодействия предпринимателей с органами власти, демонстрируют, что средний срок согласования проекта в сфере сельского туризма составляет от 90 до 120 дней. Основная задержка обусловлена необходимостью прохождения процедур в ряде контрольно-надзорных органов. Как показал экспертный опрос (табл. 1), проведенный Аналитическим центром при Правительстве РФ¹¹, до 70 % заявителей сталкиваются с дублированием запрашиваемых документов при обращении в Россельхознадзор, Роспотребнадзор и органы местного самоуправления.

Проведенный экспертный опрос ($n = 15$) позволил выявить и ранжировать ключевые системные барьеры, лежащие в основе высоких административных издержек. Как показано в табл. 2, главными препятствиями

⁸ Digital Government for Development // World Bank. Washington, DC: World Bank; 2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digital/brief/digital-government> (accessed: 15.07.2025).

⁹ OECD Digital Government Index (DGI), 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2023-oecd-digital-government-index_1a89ed5e-en.html (accessed: 10.06.2025).

¹⁰ Официальный отчет о реализации программы «Агротуризм» // Министерство сельского хозяйства Российской Федерации (Минсельхоз России). 2025. URL: https://mcx.gov.ru/upload/iblock/.../Otchet_Agroturizm_2025.pdf (дата обращения: 05.07.2025).

¹¹ Отчет по экспертной оценке административных барьеров // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. 2024. URL: <https://ac.gov.ru/publications/> (дата обращения: 01.08.2025).

являются не технологические ограничения, а институциональные проблемы: противоречия в земельном законодательстве и отсутствие единой цифровой платформы для межведомственного взаимодействия.

Таблица 1

Временные затраты на прохождение административных процедур при реализации проекта в сфере сельского туризма

Административная процедура	Средний срок выполнения, дни	Количество инстанций	Вероятность отказа или доработки, %
Получение разрешения на использование земельного участка	45–60	3	65
Согласование с Роспотребнадзором	30	2	40
Получение заключения МЧС	25	2	35
Согласование с Россельхознадзором	20	1	25
Итого	120–135	8	41,25

Источник: составлено Е.В. Илясовой по данным Общероссийского народного фронта (ОНФ)¹² на основе мониторинга «Деловая среда сельского туризма» (2024) и экспертных интервью¹³.

Таблица 2

Основные барьеры цифровизации и институциональные ограничения

Барьер	Описание проблемы	Влияние на развитие проектов	Частота упоминания среди экспертов, %
Недостаточная ИТ-инфраструктура	Отсутствие современных цифровых систем и платформ	Задержки в оформлении, низкая прозрачность	85
Дефицит квалифицированных кадров	Низкий уровень цифровой компетенции сотрудников	Ошибки в документообороте, снижение контроля	73
Отсутствие единой цифровой платформы	Разрозненность данных и процессов межведомственного взаимодействия	Фрагментация, увеличение сроков согласований	78
Проблемы земельного законодательства	Противоречия между федеральными и региональными нормами	Затягивание оформления, повышение издержек	90

Источник: составлено Е.В. Илясовой на основе экспертных интервью¹⁴.

¹² Мониторинг «Деловая среда сельского туризма» // Общероссийский народный фронт (ОНФ). 2024. URL: https://onf.ru/social_projects/selskij-turizm/ (дата обращения: 25.06.2025).

¹³ Отчет по экспертной оценке административных барьеров, 2024.

¹⁴ То же.

Сравнительный анализ региональных практик выявил прямую корреляцию между уровнем цифровизации государственных услуг и эффективностью реализации программ поддержки. В регионах, внедривших элементы цифрового взаимодействия (Краснодарский край, Татарстан), отмечается сокращение сроков согласования проектов на 40 % по сравнению с регионами, где преобладают бумажные носители и очный формат работы. Однако даже в этих субъектах РФ отсутствует сквозная цифровая платформа, обеспечивающая интеграцию данных между федеральными и региональными ведомствами^{15, 16}.

Наиболее значимым барьером, выявленным в ходе исследования, оказалась нормативно-правовая фрагментация. Анализ законодательной базы показал, что регулирование сельского туризма осуществляется в рамках более чем 10 федеральных законов и 40 подзаконных актов, зачастую содержащих противоречивые требования. Так, положения Федерального закона № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности» и Земельного кодекса РФ создают правовую неопределенность в вопросах использования сельскохозяйственных земель для туристической инфраструктуры [10]. Контент-анализ выявил 75 нормативных противоречий в более чем 10 ФЗ и 40 подзаконных актах.

Важным результатом исследования стало выявление низкого уровня координации между ведомствами. Как показал контент-анализ регламентов взаимодействия, только 15 % процедур предусматривают автоматический обмен данными между информационными системами различных ведомств. В 85 % случаев требуется повторный запрос документов от заявителя, что увеличивает административную нагрузку как на бизнес, так и на органы власти^{17, 18}.

Корреляционный анализ (табл. 3) подтвердил статистически значимую зависимость между уровнем цифровизации межведомственного взаимодействия и эффективностью использования бюджетных средств. В регионах с внедренными элементами цифровой координации (например, система «Электронный бюджет») показатель освоения средств грантовой поддержки составляет 92 %, тогда как в регионах без такой координации он не превышает 65 %.¹⁹

¹⁵ Паспорта региональных проектов «Цифровое государственное управление» // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (Минцифры России). URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/1202/> (дата обращения: 22.07.2025).

¹⁶ Реестр региональных информационных систем // Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (Минцифры России). URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/1198/> (дата обращения: 25.07.2025).

¹⁷ Мониторинг состояния конкурентной среды в субъектах Российской Федерации // Федеральная антимонопольная служба (ФАС России). 2024. URL: <https://fas.gov.ru/documents/683283> (дата обращения: 20.06.2025).

¹⁸ Отчет по экспертной оценке административных барьеров, 2024.

¹⁹ Там же.

Таблица 3

Корреляционный анализ между уровнем цифровизации, объемом грантового финансирования и динамикой туристического потока (2021–2025 гг.)

Показатель	Коэффициент корреляции r	Уровень значимости p	Примечания
Грантовое финансирование — туристический поток	0,68	$< 0,01$	Статистически значимая положительная связь
Цифровизация процессов — рост туристического потока	0,72	$< 0,01$	Высокий уровень цифровизации коррелирует с ростом потока
Объем финансирования — регионы с низкой цифровизацией	0,35	$> 0,05$	Слабая корреляция, незначительная связь

Источник: составлено Е.В. Илясовой на основании официальных отчетов Минсельхоза РФ^{20, 21}.

Для количественной проверки гипотезы о влиянии уровня цифровизации на эффективность государственного регулирования проведен корреляционный анализ взаимосвязи между объемом грантового финансирования, динамикой туристического потока и интегральным показателем цифровизации административных процессов в регионах. Результаты анализа (см. табл. 3) демонстрируют наличие сильной и статистически значимой положительной связи между уровнем цифровизации и ростом туристического потока. В то же время корреляция между объемом финансирования и динамикой потока в регионах с низким уровнем цифровизации оказалась слабой и статистически незначимой. Особого внимания заслуживает выявленная корреляция между уровнем цифровизации и эффективностью использования бюджетных средств ($r = 0,72$ при $p < 0,01$). Этот результат согласуется с выводами Smith et al. [11], доказавшими, что внедрение цифровых платформ межведомственного взаимодействия позволяет сократить операционные издержки на 40–45 % даже при сохранении существующего нормативного поля [12].

Проведенный анализ позволяет утверждать, что современная система государственного управления в исследуемой сфере характеризуется тремя системными дисфункциями^{22, 23} [8]:

1. Институциональный дуализм — противоречия между федеральным и региональным законодательством — создают правовую неопределенность, особенно в вопросах землепользования и экологических стандартов [1; 12].

²⁰ Официальный отчет о реализации программы «Агротуризм», 2025.

²¹ Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Анализ реализации мер государственной поддержки развития сельского туризма в Российской Федерации», 2023.

²² Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Анализ реализации мер государственной поддержки развития сельского туризма в Российской Федерации», 2023.

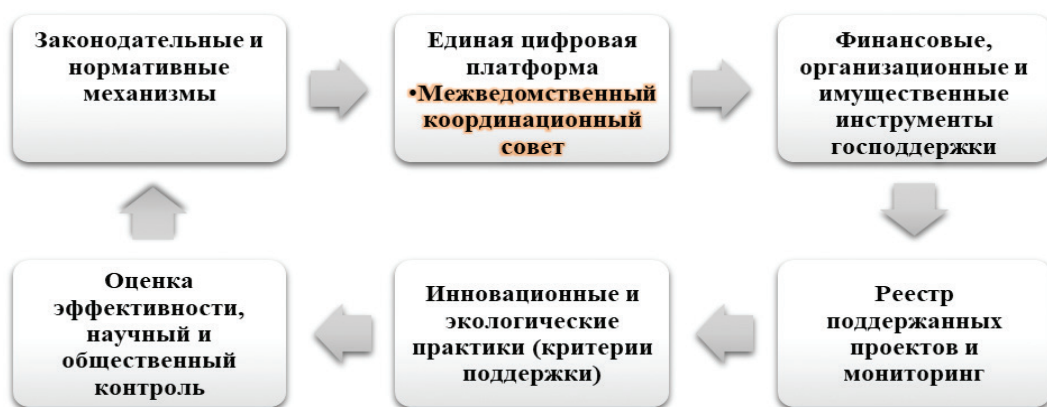
²³ Мониторинг состояния конкурентной среды в субъектах Российской Федерации, 2024.

2. Ведомственная разобщенность — отсутствие единых регламентов межведомственного взаимодействия — приводит к дублированию функций и многократному запрашиванию одинаковых документов [5; 13].

3. Цифровая асимметрия — неравномерное развитие цифровой инфраструктуры в регионах — усугубляет территориальные диспропорции [5, 14, 15].

Предлагаемая концепция цифровой платформы межведомственного взаимодействия, основанная на успешном опыте Краснодарского края и Татарстана, предполагает создание не просто технологического решения, а нового институционального формата управления, что согласуется с выводом о платформах как о субъектах, изменяющих саму систему регулирования [16]. Ключевым элементом становится не автоматизация существующих процессов, а проектирование сквозных процедур, устраняющих саму необходимость многократных согласований.

На основе проведенного анализа предлагается концепция сквозной цифровой платформы, направленная на устранение выявленных дисфункций. Архитектура платформы (рис.) основана не на простой автоматизации существующих процессов, а на проектировании нового институционального формата управления. Ключевыми элементами модели являются модуль гармонизации данных и стандартов, модуль сквозных межведомственных процедур, аналитический модуль мониторинга и оценки эффективности. Взаимодействие этих элементов создает замкнутый контур управления, обеспечивающий постоянную оптимизацию.



Научно-методическая схема концептуальной интегративной системы оптимизации государственной поддержки сельского туризма

Источник: составлено Е.В. Илясовой с помощью MS Word.

Реализация данной модели требует одновременного решения трех задач: гармонизации законодательства (устранение 75 выявленных нормативных противоречий), создания единой цифровой экосистемы и обучения государственных служащих новым компетенциям.

Ограничением исследования остается относительно небольшой период наблюдения (2021–2025 гг.) и быстро меняющаяся нормативная база. Однако выявленные закономерности и предложенные решения имеют универсальный характер и могут быть применены для других сложных межотраслевых сфер государственного регулирования.

Заключение

Проведенное исследование эмпирически подтверждает, что ключевым ограничивающим фактором эффективности государственного регулирования сельского туризма являются системные институциональные дисфункции, а не дефицит финансирования. Центральная проблема заключается в критической фрагментации системы управления, что проявляется в 75 выявленных нормативных противоречиях (по результатам контент-анализа законодательной базы) и низком уровне координации между ведомствами: лишь 15 % процедур предусматривают автоматизированный обмен данными (экспертные интервью, $n = 15$). Это приводит к дублированию документооборота и увеличению сроков согласования проектов до 120–135 дней.

На основе анализа предлагаются два ключевых направления для практической реализации:

- 1) гармонизация законодательства через устранение нормативных коллизий между федеральными и региональными актами, регулирующими землепользование и туристскую деятельность;
- 2) внедрение сквозных цифровых процедур на основе единой платформы, обеспечивающей однократность подачи документов и автоматизированный межведомственный обмен данными.

Реализация этих мер, как показал успешный опыт отдельных регионов (Краснодарский край, Татарстан), позволит сократить административные издержки и повысить прозрачность регулирования. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой системы мониторинга качества государственных услуг и адаптацией предложенной модели для других сложных межотраслевых сфер.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Gil-Garcia J.R., Dawes S.S., Pardo T.A.* Digital government and public management research: finding the crossroads // *Public Management Review*. 2018. Vol. 22. № 5. P. 633–646. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>
2. *Сморгунов Л.В.* Цифровизация и сетевая эффективность государственной управляемости // *Политическая наука*. 2021. № 3. С. 13–36. <http://doi.org/10.31249/poln/2021.03.01> EDN: KHMUCH
3. *Twizeyimana J.D., Andersson A.* The public value of e-government — a literature review // *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36. № 2. P. 167–178. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001>
4. *Исакова Г.К.* Современные тенденции цифровой трансформации государственного и муниципального управления в России // *Журнал прикладных исследований*. 2025. № 6. С. 125–132. <https://doi.org/10.47576/2949-1878.2025.6.6.016> EDN: YSQIAA

5. *Klievink B., Janssen M., Tan Y.H.* A maturity model for digital connectivity and interoperability in public service delivery // *Government Information Quarterly*. 2021. Vol. 38. № 4. P. 101605. https://doi.org/10.1007/978-3-662-44426-9_7
6. *Janowski T.* Digital government evolution: From transformation to contextualization // *Government Information Quarterly*. 2015. Vol. 32. № 3. P. 221–236. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001> EDN: XYSDMJ
7. *Mergel I., Edelmann N., Haug N.* Defining digital transformation: Results from expert interviews // *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36. № 4. Art. 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
8. *Dawes S.S., Vidasova L., Parkhimovich O.* Planning and designing open government data programs: An ecosystem approach // *Government Information Quarterly*. 2016. Vol. 33. № 1. P. 15–27. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.01.003> EDN: WTYMLL
9. *Hall P., Müller S., Schmidt E.* Implementing integrated digital platforms in public sector: lessons from Germany and France // *Government Information Quarterly*. 2022. Vol. 39. № 2. Art. 101678. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101678> EDN: DGYEPR
10. *Терещенко Л.К., Стародубова О.Е., Назаров Н.А.* Цифровые платформы — новая среда взаимодействия: обзор научно-практического семинара и результаты экспертного опроса // *Журнал российского права*. 2024. Т. 28. № 7. С. 161–171. <https://doi.org/10.61205/S160565900030930-7> EDN: OWLNHC
11. *Ansell C., Miura S.* Can the power of platforms be harnessed for governance? // *Public Administration Review*. 2020. Vol. 80. № 4. P. 654–663. <https://doi.org/10.1111/puar.13203>
12. *Cordella A., Tempini N.* E-government and organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery // *Government Information Quarterly*. 2015. Vol. 32. № 3. P. 279–286. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.03.005>
13. *Yang T.M., Zheng L., Pardo T.A.* The boundaries of information sharing and integration: a case study of Taiwan e-government // *Government Information Quarterly*. 2012. Vol. 36. № 1. P. 185–196. <https://doi.org/10.1145/1930321.1930350>
14. *Wirtz B.W., Weyerer J.C., Geyer C.* Artificial Intelligence and the Public Sector — Applications and Challenges // *International Journal of Public Administration*. 2018. Vol. 42. № 7. P. 596–615. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103>
15. *Широченко Д.В.* Цифровая трансформация в государственном стратегическом планировании // *Международный научно-исследовательский журнал*. 2024. № 3 (141). <https://doi.org/10.23670/IRJ.2024.141.48> EDN: LMPZKH
16. *Дмитриева Н.Е., Минченко О.С., Рыльских Е.В.* Цифровые платформы как субъект и объект регулирования, или как платформы изменяют систему госуправления // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2022. № 2. С. 60–84. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2022-0-2-60-84> EDN: CTFLTJ

Информация об авторе:

Илясова Елена Валерьевна — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Кубанский государственный университет, Россия, 350040, Краснодар, ул. Ставропольская, д. 149 (ORCID: 0000-0001-7403-5511) (SPIN-код: 1597-4459) (e-mail: lenailyasova@yandex.ru).