

Научная статья

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2026-4-41>

УДК 004:351/352



Attribution

cc by

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Вершинин В.П., Дюкарев В.В., Железнов И.А.

Московский психолого-социальный университет

Аннотация. Статья посвящена анализу проблем внедрения цифровых технологий в систему государственного управления Российской Федерации. В работе рассматриваются теоретические основы цифровизации, текущее состояние и ключевые достижения в этой сфере, включая развитие портала «Госуслуги», внедрение искусственного интеллекта, облачных решений и цифровых платформ. Особое внимание уделено систематизации основных барьеров: технических, инфраструктурных, организационно-управленческих, финансовых, социальных и правовых. Объект - процессы цифровизации госуправления в РФ. Предмет — проблемы внедрения цифровых технологий. Целью исследования является изучение проблемы внедрения цифровых технологий в госуправлении РФ и выработка рекомендаций. Методология исследования основана на системном, сравнительном и статистическом анализе, а также экспертных оценках и анализе нормативно-правовой базы. Результаты исследования отражают анализ российской практики внедрения цифровизации в госуправление и предлагаются пути преодоления выявленных проблем, включая совершенствование нормативно-правовой базы, развитие ИТ-инфраструктуры, повышение цифровой грамотности госслужащих и внедрение гибких управленческих моделей. Сделаны выводы о целесообразности цифровой трансформации государственного управления.

Ключевые слова: государственное управление, цифровизация, цифровые технологии.

Финансирование: инициативная работа.

Original article

PROBLEMS OF INTRODUCING DIGITAL TECHNOLOGIES IN PUBLIC ADMINISTRATION

Vershinin V. Petrovich, Valery V. Dyukarev, Igor A. Zheleznov

Moscow State University of Psychology and Education

Abstract. The article is devoted to the analysis of the problems of introducing digital technologies into the public administration system of the Russian Federation. The paper examines the theoretical foundations of digitalization, the current state and key achievements in this area, including the development of the Gosuslugi portal, the introduction of artificial intelligence, cloud solutions and digital platforms. Special attention is paid to the systematization of the main barriers: technical, infrastructural, organizational and managerial, financial, social and legal. The object is the processes of digitalization of public administration in the Russian Federation. The purpose of the research is to study the problem of the introduction of digital technologies in the public administration of the Russian Federation and to develop recommendations. The research methodology is based on systematic, comparative and statistical analysis, as well as expert assessments and analysis of the regulatory framework. The results of the study reflect an analysis of the Russian practice of introducing digitalization into public administration and suggest ways to overcome the identified problems, including improving the regulatory framework, developing IT infrastructure, improving digital literacy of civil servants and introducing flexible management models. Conclusions are drawn about the expediency of digital transformation of public administration.

Keywords: public administration, digitalization, digital technologies.

Funding: Independent work.

Введение

В XXI веке цифровизация стала ключевым трендом развития государственного управления во всём мире. В России внедрение цифровых технологий рассматривается как стратегический приоритет, способный повысить эффективность работы госаппарата, улучшить качество государственных услуг и обеспечить прозрачность власти. К 2025 году в России реализованы масштабные проекты: портал «Госуслуги» (более 120 миллионов физических лиц, порядка 4 милли-

онов индивидуальных предпринимателей и юридических лиц, свыше 30 000 услуг онлайн) – внешнее взаимодействие; система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ) – внутреннее взаимодействие; специализированные цифровые платформы (например: «Рождение ребёнка», «Поступление в вуз») – внешнее взаимодействие.

Так по данным Аналитического центра Right line [1]: расходы на ИТ-закупки в госсекторе за первые 8 месяцев 2025 года составили 269,1 млрд рублей по 44-ФЗ и 97,04 млрд рублей по 223-ФЗ, что на 29,7% и

27,7% выше аналогичного периода 2024 года соответственно. Это свидетельствует о растущем интересе к внедрению цифровых технологий, несмотря на существующие барьеры, которые требуют научного осмысления и выработки эффективных решений

В исторической перспективе процесс цифровизации в России прошел этап эволюционного перехода от парциальной автоматизации к комплексной цифровой трансформации, завершающейся к 2025 году созданием экосистемы интеллектуального цифрового государства.

Так, еще 2020 году, согласно указу главы Российской Федерации, касающемуся национальных ориентиров развития страны до 2030 года, стартовал Федеральный проект «Цифровое государственное управление», который призван воплотить ключевые стратегии для достижения заявленных целей, интегрируясь в государственную программу «Информационное общество» и ее составную часть — подпрограмму «Информационное государство» [2], а уже в 2025 году был запущен новый нацпроект «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (бюджет до 2030 года — более 1 трлн руб.). ужесточаются требования к ИТ-компаниям, вводятся новые стандарты безопасности.

В целом, цифровизацию в государственном управлении можно рассматривать, как переход органов власти на цифровые технологии: автоматизация, аналитика больших данных, облачные решения, цифровые платформы, ИИ (мониторинг нацпроектов, анализ документов), биометрия, блокчейн для реестров.

Обсуждение и результаты

В 2025 году в России продолжается активная цифровизация государственного управления, что проявляется в реализации ряда масштабных проектов и инициатив. Одним из ключевых направлений является развитие портала «Госуслуги», так называемого внешнего взаимодействия общества и государства (в виде - электронного правительства (далее – ЭП)), который стал основным инструментом для предоставления государственных услуг в электронном формате. Другим направлением является СМЭВ, обеспечивающий внутреннее взаимодействие, в рамках полномочий ЭП.

По итогам 2025 года через портал «Госуслуги» было подано почти 900 миллионов запросов (заявок) на оказание услуг и это превышает показатели 2024 года на 17%, при этом ежедневная аудитория – 14 миллионов человек. Внедрение в портал концепции «жизненных ситуаций» позволило группировать услуги вокруг ключевых этапов жизни человека, таких как рождение ребенка, поступление в вуз, оформление пенсии и другие. Наиболее популярными за данный период были: запись к врачу — более 50 млн успешных записей; регистрация автомобилей в ГИБДД — более 6 млн заявлений; поступление в вуз онлайн (объединил 1075 университетов и институтов) — более 5,6 млн заявлений от 2 млн абитуриентов; сертификаты на маткапитал — свыше 600 тысяч семей; заявки на самозапрет кредитов — более 20 млн человек воспользовались сервисом с 1 марта 2025 года. [3]

Кроме того, в 2025 году было реализовано 36 федеральных «жизненных ситуаций», а 37 услуг были переведены в онлайн или в проактивный формат оказания. Это включает в себя развитие биометрических сервисов, таких как заселение в гостиницу без предъявления паспорта и подтверждение возраста при совершении покупок. Также были внедрены новые меры по борьбе с мошенничеством, включая закон по противодействию кибермошенничеству и запуск платформы «Антифрод», которая объединяет банки, операторов связи и госорганы для оперативного обмена информацией о мошенниках. Кроме того, созданы возможности доступа, через портал «Госуслуги», всех пользователей к различным государственным ведомствам (например: Министерство внутренних дел, Федеральная налоговая службы, Федеральная таможенная служба, и т.д.), в рамках ЭП.

Приведенные выше факты однозначно подтверждают то, что портал «Госуслуги» набирает популярность и востребованность среди российских граждан и организаций.

Уровень внедрения цифровых технологий в различных сферах государственного управления в 2025 году демонстрирует значительные достижения, однако также выявляет ряд проблем. По данным Минцифры [4]: доля граждан, использующих портал «Госуслуги», выросла с 74,8% в 2018 году до практически 90% в 2025 году, а уровень удовлетворенности качеством госуслуг достиг 93,1%.

Тем не менее, существуют серьезные вызовы, такие как цифровое неравенство. Согласно исследованию Финансового университета при Правительстве РФ, 14,1% домохозяйств в сельской местности до сих пор не имеют доступа к интернету, что ограничивает возможности получения электронных услуг для части населения. Кроме того, многие ведомства продолжают работать в «информационных силосах», что затрудняет интеграцию данных и взаимодействие между различными государственными органами. [5]

В сфере межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ) наблюдается переход к более современным версиям, таким как СМЭВ4, которая обеспечивает гарантированное получение ответа от источников данных и упрощает обмен информацией между ведомствами. Однако на актуальные версии переведено лишь 9021 из 13,7 тысяч участников межведомственного взаимодействия, что указывает на необходимость дальнейших усилий по интеграции систем. [6]

Среди успешных кейсов цифровизации можно выделить модернизацию цифровой платформы «Работа в России», которая внедрила восемь новых услуг и четыре сервиса. За год после обновления платформу посетили 171,4 миллиона пользователей, что подтверждает рост востребованности цифровых решений. [7]

Также стоит отметить создание Центров управления регионами (ЦУРы), которые координируют работу органов власти по обработке обращений граждан и устранению системных проблем. В таблице

1 представлены ключевые показатели деятельности ЦУР, характеризующие количественные и качественные показатели информационной работы министерств и ведомств с помощью цифровых технологий в социальных медиа.

Таблица 1

Ключевые показатели деятельности ЦУР РФ (итоги 2025 года)*

Показатель	Значение	Комментарий
Общие		
Общий прогресс	Реализовано 142 из 233 показателей	Составляет 61% от глобальных показателей ЦУР, выше среднемирового уровня
Конкретные		
Общее количество обработанных сообщений	> 52 млн	Совокупный объем за 5 лет работы системы (на дек. 2025)
Количество принятых системных решений	> 3,5 тыс.	Управленческие изменения на основе аналитики ЦУР
Среднее время ответа (на примере лидеров)	4 ч 20 мин	Сокращение почти в 2 раза (с 8 часов в начале периода)
Количество созданных Госпабликов	> 175 тыс.	Официальные страницы ведомств и учреждений в соцсетях
Охват аудитории Госпабликов	> 50 млн	Уникальные пользователи, подписанные на

		официальные страницы
Лидеры рейтинга ФОИВ по работе в интернете	86 баллов	Максимальный балл (Минобрнауки РФ) в рейтинге «Диалога»

* Составлено авторами на основе: [8], [9]

Данные, представленные в таблице 1 за 2025 год отражают завершение «первой пятилетки» работы системы ЦУР (с 2020 по 2025 гг.), что позволило накопить значительный объем статистики для анализа эффективности обратной связи.

В целом, анализ текущего состояния цифровизации государственного управления в России в 2025 году показывает, как достижения, так и существующие проблемы. Несмотря на значительные успехи в внедрении цифровых технологий, необходимо продолжать работу над устранением барьеров, таких как цифровое неравенство и интеграция систем, чтобы обеспечить более эффективное и доступное государственное управление для всех граждан.

В 2025 году основные барьеры внедрения цифровых технологий на государственном уровне в РФ можно классифицировать по следующим ключевым категориям: технические и инфраструктурные; организационно-управленческие; финансово-экономические; социальные и правовые. Ниже в таблице 2, данные проблемы конкретизированы и раскрыты.

Таблица 2

Основные проблемы внедрения цифровых технологий в госуправлении РФ (2025)*

Категория проблем	Конкретная проблема	Краткое описание
<i>Технические и инфраструктурные</i>	Недостаточная ИТ-инфраструктура в регионах	Отсутствие интернета в 14,1% сельских домохозяйств, устаревшее оборудование
	Проблемы совместимости и интеграции систем	Ведомственные «силосы», охват СМЭВ, сложность обмена данными
	Кибербезопасность и защита данных	Рост кибератак, увеличение закупок, риски утечек данных
<i>Организационно-управленческие</i>	Сопrotивление изменениям со стороны сотрудников	Консерватизм, страх, недоверие к новым технологиям
	Недостаточная квалификация и цифровое неравенство кадров	Дефицит 500–700 тыс. ИТ-специалистов, низкая цифровая грамотность госслужащих
	Бюрократические барьеры и отсутствие гибких моделей	Длительные согласования, неадаптированная нормативная база
<i>Финансовые и экономические</i>	Высокие затраты на внедрение и сопровождение	Дороговизна ПО, оборудования, обучения, поддержки систем
	Недостаток финансирования на региональном уровне	Неравномерное развитие цифровизации, отставание регионов
	Вопросы эффективности и окупаемости	Сложность оценки ROI, риск неэффективных инвестиций
<i>Социальные и правовые</i>	Цифровое неравенство среди населения	Различия: возраст, доход, место жительства, уровень грамотности
	Недостаточная правовая проработка новых инструментов	Отставание законодательства от технологий (ИИ, блокчейн, биометрия)
	Вопросы этики и прозрачности ИИ/Big Data	Риски дискриминации, утечки данных, непрозрачность алгоритмов

* Составлено авторами

Внедрение цифровых технологий в государственное управление России в 2025 году сталкивается с множеством проблем, которые требуют комплексного подхода к их решению. Устранение этих барьеров является ключевым фактором для успешной цифровой

трансформации и повышения эффективности государственного управления

В 2025 году цифровизация государственного управления в мире реализуется по разным моделям, от-

ражающим национальные приоритеты, уровень технологического развития и культурные особенности. Так в таблице 3 представлены обобщенные сравнительные

характеристики использования цифровых технологий в государственном управлении по ключевым особенностям цифровизации по состоянию на 2025 год.

Таблица 3

Сравнительный анализ: Россия и зарубежный опыт (2025) *

Страна/Регион	Ключевые особенности цифровизации	Успешные практики	Ошибки и вызовы	Возможности для России
Европейский союз	Прозрачность, защита данных, инклюзивность	Открытые данные, единые стандарты	Бюрократия, медленное внедрение инноваций	Внедрение стандартов прозрачности и защиты данных
США	Децентрализация, интеграция ИИ, кибербезопасность	Открытые платформы, инновации, гибкость	Фрагментация сервисов, различия между штатами	Использование гибких моделей и открытых данных
Китай	Централизация, ИИ, социальный рейтинг, нацбезопасность	Масштабные цифровые платформы, быстрая реализация	Риски для приватности, социальный контроль	Внедрение масштабных платформенных решений
Эстония	99% услуг онлайн, e-Residency, блокчейн-реестры	Прозрачность, доверие, электронное голосование	Уязвимость при кибератаках	Использование блокчейна для реестров
Сингапур	Smart Nation, цифровые двойники, ИИ, IoT	Интеграция сервисов, персонализация, управление городом	Сложность интеграции в старую инфраструктуру	Создание цифровых двойников городов
Южная Корея	100% интернет, 5G, мобильные сервисы, единая идентификация	Доступность услуг, скорость, охват населения	Цифровое неравенство среди пожилых	Развитие мобильных сервисов и 5G

* Составлено авторами на основе: [10], [11]

Сравнительный анализ показывает, что Россия активно интегрирует лучшие мировые практики, но сталкивается с вызовами масштабирования и адаптации решений под национальные условия. Успешная цифровизация требует баланса между инновациями, безопасностью и учётом интересов всех граждан.

Для решения выявленных проблем необходимы комплексные меры, направленные на преодоление ключевых барьеров, сдерживающих цифровую

трансформацию государственного управления в России, которые должны охватить прежде всего: нормативно-правовую, кадровую, инфраструктурную, технологическую и организационную сферы. На рис.1 представлены ключевые пути решения выявленных проблем по трансформации государственного управления.

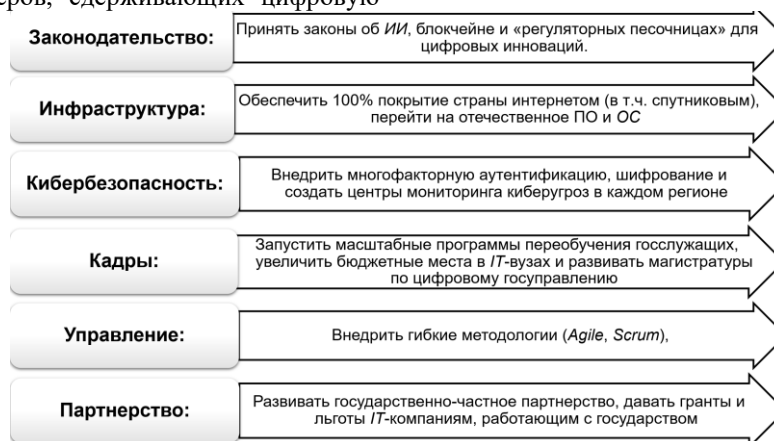


Рис. 1. Пути решения выявленных проблем

Ниже (в таблице 4) представлен прогноз развития цифровизации государственного управления России.

Таблица 4

Прогнозы развития цифровизации госуправления в России (до 2030 г.)	
Тип прогноза	Ключевые показатели и изменения
Количественные	• Охват населения: 95–100% граждан будут охвачены цифровыми госуслугами.
	• Услуги: 80% массовых услуг станут проактивными (без заявлений).
	• Автоматизация: 100% рутинных административных процессов будут автоматизированы.
	• Экономика: Экономия бюджета на административных расходах составит 25–30%.
Качественные	• Кадры: Более 90% госслужащих будут обладать цифровыми компетенциями.
	• Роль государства: Переход от «поставщика услуг» к «государству-ассистенту».
	• Управление: Принятие решений станет полностью <i>data-driven</i> (на основе данных и ИИ).
	• Экосистема: Сформирована единая цифровая платформа, объединяющая всех участников.
	• Прозрачность: Минимизация коррупции за счет блокчейна и смарт-контрактов.
	• Суверенитет: Переход к лидерству в разработке собственных сквозных технологий.

Преодоление барьеров цифровизации требует системного и комплексного подхода. Синхронизация усилий по развитию законодательства, инфраструктуры, кадров и управленческих моделей позволит России не только преодолеть текущие трудности, но и выйти на лидирующие позиции в мире по качеству и доступности цифровых государственных услуг

Заключение

Цифровизация государственного управления в России к 2025 году стала стратегическим национальным приоритетом, демонстрируя значительный прогресс в создании единой цифровой экосистемы и повышении доступности услуг для граждан. Однако про-

цесс сталкивается с системными барьерами: инфраструктурным и кадровым дефицитом, бюрократическими препятствиями, а также отставанием нормативно-правовой базы. Успешное преодоление этих вызовов и достижение целевых показателей национального проекта «Экономика данных» возможны только при реализации комплексного подхода, включающего модернизацию законодательства, развитие ИТ-инфраструктуры, повышение цифровой грамотности и внедрение гибких управленческих моделей. Реализация предложенных мер позволит не просто автоматизировать существующие процессы, а качественно трансформировать систему госуправления, сделав её настоящим проактивной, прозрачной и ориентированной на человека.

Конфликт интересов

Не указан.

Conflict of Interest

None declared.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Список источников:

1. Цифровизация госсектора России: оценки рынка и векторы развития // TAdviser. - URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_госсектора_России_\(дата_обращения:_14.03.2026\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_госсектора_России_(дата_обращения:_14.03.2026)).
2. Вершинин, В. П. Российские системы управления проектами: характеристики и тенденции развития / В. П. Вершинин, В. Р. Шмидт // Экономика устойчивого развития. - 2023. - № 2(54). - С. 167-171. DOI: 10.37124/20799136_2023_2_54_167 EDN: EWDENA
3. Российские цифровые госуслуги-2025: пользовательские рекорды и новый уровень доверия государству // Орловская правда: сетевое издание. - 2026. - 16 марта. - URL: <https://regionorel.ru/news/rossijskie-cifrovye-gosuslugi-2025-polzovateljskie-rekordy-i-novuj-uroven-doveria-gosudarstvu/> (дата обращения: 23.03.2026).
4. Цифровизация госуправления - как Россия строит сервисное государство будущего // Ведомости: [сайт]. - 2025. - 15 авг. - URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/08/15/tsifrovizatsiya-gosupravleniya-kak-rossiya-stroit-servisnoe-gosudarstvo-budushego (дата обращения: 18.03.2026).
5. Сафиуллин, Н. А. Анализ причин цифрового разрыва между городским и сельским населением России / Н. А. Сафиуллин, С. В. Куксин // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. - 2022. - Т. 15, № 3(74). - С. 163-172. DOI: 10.53914/issn2071-2243_2022_3_163 EDN: HONJST
6. Цифровизация госуправления - как Россия строит сервисное государство будущего [Электронный ресурс] // Факультет социальных наук (ФСН): [сайт]. - URL: <https://www.fsn.ru/university/structure/university/uso/press-service/press-releases/tsifrovizatsiya-gosupravleniya-kak-rossiya-stroit-servisnoe-gosudarstvo-budushego> (дата обращения: 19.03.2026).
7. Цифровая трансформация: итоги года / АНО "Цифровая экономика", 2023. - URL: https://files.data-ecopomy.ru/Docs/Digest_all_2023.pdf (дата обращения: 19.03.2026).
8. Доклад "Российская Федерация и устойчивое развитие: обзор достижений, инициативы регионов, бизнеса и гражданского сектора (2020-2025)" / подготовлен к ПМЭФ-2025. - [UNA], 2025. - URL: <https://una.ru/russianreport> (дата обращения: 20.03.2026).
9. "Диалог" представил исследование уровня онлайн-коммуникации органов государственной власти по итогам 2025 года. - Текст: электронный // АНО "Диалог": [официальный сайт]. - 2026. - 3 февраля. - URL: dialog.info (дата обращения: 20.03.2026).

10. Цифровое государственное управление: современные технологии в работе госструктур // Avelonbeta. - URL: <https://avelonbeta.ru/цифровое-государственное-управление-современные-технологии-в-работе-госструктур> (дата обращения: 20.03.2026).

11. Сравнительный анализ международных практик электронного правительства // ESJ Today. - 2025. - Т. 17, № S2. - URL: <https://esj.today/category/article/issue-s2-2025/page/2> (дата обращения: 20.03.2026).

References:

1. Digitalization of the Russian public sector: market assessments and development vectors // TAdviser. - URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Digitalization_sector_Russia (date of reference: 03/14/2026).

2. Vershinin, V. P. Russian project management systems: characteristics and development trends / V. P. Vershinin, V. R. Schmidt // *Economics of sustainable development*. - 2023. - № 2(54). - Pp. 167-171. DOI: 10.37124/20799136_2023_2_54_167 EDN: EWDENA

3. Russian digital public services-2025: user records and a new level of trust in the state // Orlovskaya Pravda: online edition. - 2026. - March 16. - URL: <https://regionorel.ru/news/rossijskie-cifrovye-gosuslugi-2025-polzovatelskie-rekordy-i-novyy-uroven-doveria-gosudarstvu/> (date of access: 03/23/2026).

4. Digitalization of public administration - how Russia is building a service state of the future // Vedomosti: [website]. - 2025. - Aug 15. - URL: https://www.vedomosti.ru/press_releases/2025/08/15/tsifrovizatsiya-gosupravleniya-kak-rossiya-stroit-servisnoe-gosudarstvo-buduschego (date of access: 03/18/2026).

5. Safiullin, N. A. Analysis of the causes of the digital divide between the urban and rural populations of Russia / N. A. Safiullin, S. V. Kuksin // *Bulletin of the Voronezh State Agrarian University*. - 2022. - Vol. 15, No. 3(74). - pp. 163-172. DOI: 10.53914/issn2071-2243_2022_3_163 EDN: HONJST

6. Digitalization of public administration - how Russia is building a service state of the future [Electronic resource] // Faculty of Social Sciences (FSN): [website]. - URL: <https://www.fa.ru/university/structure/university/uso/press-service/press-releases/tsifrovizatsiya-gosupravleniya-kak-rossiya-stroit-servisnoe-gosudarstvo-budushchego> (accessed: 03/19/2026).

7. Digital transformation: results of the year / ANO "Digital Economy", 2023. - URL: https://files.data-economy.ru/Docs/Digest_all_2023.pdf (date of request: 03/19/2026).

8. The report "The Russian Federation and Sustainable development: an overview of achievements, initiatives of regions, business and the civil sector (2020-2025)" / prepared for SPIEF-2025. - [UNA], 2025. - URL: <https://una.ru/russianreport> (date of access: 03/20/2026).

9. Dialog presented a study of the level of online communication of public authorities based on the results of 2025. - Text: electronic // ANO Dialog: [official website]. - 2026. - February 3. - URL: dialog.info (date of request: 03/20/2026).

10. Digital public administration: modern technologies in the work of government agencies // Avelonbeta. - URL: <https://avelonbeta.ru/цифровое-государственное-управление-современные-технологии-в-работе-госструктур> (accessed: 03/20/2026).

11. Comparative analysis of international e-government practices // ESJ Today. - 2025. - Vol. 17, No. S2. - URL: <https://esj.today/category/article/issue-s2-2025/page/2> (date of request: 03/20/2026).

Информация об авторах:

Вершинин Валентин Петрович, доктор экономических наук, доцент, ОАНО ВО «Московский психолого-социальный университет», кафедра социальных технологий и государственной службы; e-mail: v.vershinin@list.ru

Дюкарев Валерий Васильевич, кандидат юридических наук, ОАНО ВО «Московский психолого-социальный университет», кафедра таможенного права и организации таможенного дела, кафедра гражданского права и предпринимательского права; e-mail: v.v.dyukarev@gmail.com

Железнов Игорь Алексеевич, кандидат экономических наук, ОАНО ВО «Московский психолого-социальный университет», кафедра экономики и цифровых технологий; e-mail: jeleznov55@mail.ru

Valentin P. Vershinin, Doctor of Economics, Associate Professor, Moscow University of Psychology and Education, Department of Social Technologies and Public Service

Valery V. Dyukarev, Candidate of Law Sciences, Moscow Psychological and Social University, Department of Customs Law and Customs Administration, Department of Civil Law and Business Law

Igor A. Zheleznov, Candidate of Economic Sciences, Moscow University of Psychology and Education, Department of Economics and Digital Technologies

Вклад авторов:

все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Contribution of the authors:

All authors contributed equally to this article.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 29.03.2026;

Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 19.04.2026;

Принята к публикации / Accepted for publication 20.04.2026.

Авторами окончательный вариант рукописи одобрен.