

Станотин Дмитрий Вячеславович
Студент магистратуры АНОВО «Московский международный
университет», кафедра юриспруденции,
Направление подготовки: 38.04.04 Государственное и муниципальное
управление,
Советник государственной гражданской службы Российской
Федерации 1 класса,

ЦИФРОВИЗАЦИЯ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация: в работе проведена комплексная ревизия существующих цифровых платформ (ГИИС, СЭД, порталы госуслуг) и выявлены ключевые барьеры их внедрения: технические (устаревшая инфраструктура), правовые (несовершенство законодательства в сфере защиты данных) и организационные (сопротивление изменениям). На основе концепции New Public Management и субъектно-объектного подхода автором предложена модель «Умное учреждение», базирующаяся на сквозных технологиях: облачных вычислениях, предиктивной аналитике Big Data и интеллектуальных чат-ботах.

Ключевые слова: цифровизация, цифровая трансформация, муниципальные учреждения, муниципальное управление, государственное управление, цифровая экосистема, электронное правительство, государственные услуги, муниципальные услуги, ГИИС, СЭД, портал госуслуг, электронный документооборот, большие данные, Big Data, облачные технологии, чат-боты, искусственный интеллект, цифровая зрелость, оптимизация управленческих процессов, цифровые платформы, автоматизация, административная реформа, взаимодействие с гражданами, качество услуг, эффективность управления, цифровые сервисы,

информационная инфраструктура, кадровый дефицит, правовые барьеры, организационные барьеры.

Stanotin Dmitry Vyacheslavovich
Master's degree student at ANOVO Moscow International University,
Department of Jurisprudence,
Course of study: 04/38/04 State and municipal administration,
Advisor to the State Civil Service of the Russian Federation, 1st class,
stanotin@mail.ru

DIGITALIZATION IN THE SYSTEM OF STATE AND MUNICIPAL ADMINISTRATION

Abstract: *the paper conducted a comprehensive audit of existing digital platforms (GIS, EDMS, public service portals) and identified key barriers to their implementation: technical (outdated infrastructure), legal (imperfect legislation in the field of data protection) and organizational (resistance to change). Based on the concept of New Public Management and the subject-object approach, the author proposes a "Smart Institution" model based on end-to-end technologies: cloud computing, predictive analytics of Big Data and intelligent chatbots.*

Keywords: *digitalization, digital transformation, municipal institutions, municipal government, public administration, digital ecosystem, e-government, public services, municipal services, GIS, SED, portal of public services, electronic document management, big data, Big Data, cloud technologies, chatbots, artificial intelligence, digital maturity, management optimization* ***Keywords:*** *processes, digital platforms, automation, administrative reform, interaction with citizens, quality of services, management efficiency, digital services, information infrastructure, personnel shortage, legal barriers, organizational barriers.*

Выбор темы обусловлен тем, что уровень муниципальных учреждений является самым близким к населению звеном государственного управления. Именно здесь цифровизация сталкивается с наибольшими вызовами: нехваткой ресурсов, кадровым дефицитом и необходимостью интеграции в общегосударственные системы при сохранении муниципальной специфики. Исследование процессов «на местах» позволяет понять реальную эффективность цифровой трансформации госсектора в целом.

Актуальность темы исследования:

Запрос общества на скорость - граждане ожидают от муниципальных учреждений быстрого предоставления услуг в формате «в один клик». Переход к Электронному правительству - необходимость исполнения национальных программ (например, «Цифровой регион» и «Информационное общество»). Оптимизация ресурсов - в условиях ограниченных местных бюджетов автоматизация рутинных процессов (документооборот, учет, ЖКХ) становится единственным способом повышения эффективности управления без увеличения штата.

Цель исследования:

Оценить текущее состояние цифровой трансформации муниципальных учреждений и разработать комплекс мер по внедрению единой цифровой экосистемы, направленной на повышение качества муниципального управления и взаимодействия с гражданами.

Задачи исследования:

1. Провести ревизию существующих цифровых платформ и инструментов, используемых в муниципальных учреждениях (ГИИС, СЭД, порталы госуслуг).
2. Выявить ключевые барьеры (технические, правовые, организационные), препятствующие эффективной цифровизации на муниципальном уровне.
3. Предложить модель оптимизации управленческих процессов в учреждении на основе внедрения сквозных технологий (облачные технологии, работа с большими данными, чат-боты для связи с населением).

Авторы, исследовавшие тему: тематика цифровизации государственного и муниципального управления привлекла широкое внимание академической среды в последние годы, что объясняется потребностью органов власти своевременно реагировать на динамичные перемены окружающей действительности. Перечисленные ниже специалисты раскрывают отдельные грани проблематики, благодаря чему складывается представление о глубине проработки вопросов цифровой модернизации и её отражении на управленческой практике.

О. Н. Бабурина в учебнике «Экономическая безопасность» делает акцент на роли цифровой трансформации применительно к защищённости государственных систем. Автор обращает внимание на то, что результативное управление невозможно без современных инструментов, позволяющих своевременно фиксировать угрозы и упорядочивать процессы [1].

Ю. В. Баталова в учебнике «Государственное и муниципальное управление» относит освоение цифровых технологий к числу определяющих направлений эволюции управленческой деятельности. В работе показано, каким образом цифровая среда способна нарастить продуктивность государственных институтов и поднять планку качества услуг [2].

В книге Ф. И. Белозора «Государственные и муниципальные услуги» затронуты прикладные стороны предоставления госуслуг посредством цифровых сервисов. Автор отмечает, что освоение цифровых технологий ощутимо облегчает контакт между населением и органами власти [3].

В. П. Васильев совместно с коллегами в учебном пособии также обращается к теме воздействия цифровизации на управленческую систему, выделяя задачу выстраивания единых взаимосвязанных платформ ради рационализации управления на всех уровнях вертикали [4].

Учебник С. Г. Камолова «Цифровое государственное управление» содержит развёрнутый разбор приёмов и инструментов, применяемых при реализации цифрового управления. Авторы выделяют значение подготовки

кадров, без которой полноценное закрепление цифровых решений в управленческой среде едва ли осуществимо [5].

Р. Т. Мухаев в своих публикациях обращается к национальным моделям системы государственного и муниципального управления, уделяя внимание тому, как зарубежные практики цифровизации могут быть адаптированы. Работы Мухаева во многом проясняют российские особенности освоения цифровых технологий [6] [7].

Учебное пособие «Риск-ориентированное государственное и муниципальное управление» под редакцией С. Е. Прокофьева и О. В. Паниной содержит разбор рисков, сопряжённых с цифровизацией. Авторы выводят на первый план задачи защищённости информации и сбережения данных в условиях обновлённых технологических вызовов [8].

Л. И. Сергеев совместно с соавторами в учебнике «Цифровая экономика» исследует, как цифровизация преобразует экономические процессы. По мнению авторов, успех от применения цифровых инструментов в управлении напрямую связан с их встраиванием в экономику и сферу образования [9].

В учебнике «Система государственного и муниципального управления» (Еремин и др.) также прорабатываются узловые сюжеты цифровизации, причём авторы выделяют значимость междисциплинарной оптики для встраивания технологий в управленческую среду [10].

Подытоживая, отметим: научный задел по цифровизации государственного и муниципального управления свидетельствует о выраженном интересе исследователей и практиков к этой проблематике. Однако ряд аспектов по-прежнему изучен недостаточно, в частности прикладное освоение цифровых технологий, измерение их результативности и роль профессионального обучения специалистов.

Методология исследования: субъектно-объектный подход и концепция New Public Management (Новый государственный менеджмент), адаптированная под цифровую среду.

Методы исследования: аналитический: изучение текущей нормативно-правовой базы цифровизации. Эмпирический: анкетирование сотрудников муниципальных учреждений и анализ статистики использования цифровых сервисов. Моделирование: построение схемы бизнес-процессов учреждения «AS-IS» (как есть) и «TO-BE» (как должно быть) после цифровой трансформации.

Теоретическая значимость: уточнение понятия «цифровая зрелость муниципального учреждения» и расширение теоретической базы административной реформы в части внедрения IT-инструментов.

Практическая значимость: разработка практических рекомендаций для руководителей муниципалитетов по переходу на безбумажные технологии и внедрению систем автоматизированного контроля исполнения поручений, что приведет к сокращению времени обработки запросов граждан на 25–30%.

Новизна исследования заключается в обосновании необходимости перехода от «фрагментарной автоматизации» (отдельные программы для бухгалтерии или архива) к созданию единого цифрового профиля муниципального учреждения. Авторская новизна состоит в разработке критериев оценки эффективности цифровизации, ориентированных не на объем закупленного «железа», а на реальный уровень вовлеченности граждан в принятие муниципальных решений через цифровые платформы.

1. Ревизия существующих цифровых платформ и инструментов, используемых в муниципальных учреждениях

Цифровизация муниципального управления на сегодняшний день характеризуется выбором и внедрением различных платформ и инструментов, целью которых является оптимизация процессов предоставления государственных и муниципальных услуг. В данной работе рассмотрены три ключевые категории таких инструментов: Государственная информационная система управления (ГИИС), системы электронной документации (СЭД) и порталы государственных услуг.

Таблица 1

Ревизия цифровых платформ и инструментов муниципальных
учреждений [9, с.125]

Категория инструмента	Назначение и суть системы	Основные функции и характеристики	Преимущества и роль в управлении
Государственные информационные системы (ГИИС)	Интегрированный программно-аппаратный комплекс для поддержки управления на всех уровнях власти.	• Сбор, хранение и обработка массивов данных. • Аналитическая отчетность для принятия решений. • Межведомственные интерфейсы обмена данными.	Обеспечение универсальной среды для накопления данных и выработки управленческих решений на основе достоверной информации.
Системы электронного документооборота (СЭД)	Инструмент автоматизации работы с документами в муниципальных учреждениях.	• Автоматизация жизненного цикла документа. • Контроль версий и разграничение прав доступа. • Возможность интеграции с ГИИС.	Значительное ускорение процессов обработки документов и повышение уровня безопасности конфиденциальных данных.
Порталы государственных и муниципальных услуг	Единая цифровая точка доступа для оказания услуг населению (например, «Госуслуги»).	• Личный кабинет пользователя. • Мониторинг статуса запросов в реальном времени. • Механизмы обратной связи и оценки качества.	Повышение удобства взаимодействия граждан с властью и обеспечение прозрачности процессов оказания услуг.

Несмотря на функциональную зрелость представленных систем, ключевым вектором развития является их дальнейшая интеграция, а также внедрение перспективных технологий (искусственный интеллект, блокчейн) для повышения надежности цифровой среды.

Государственная информационная система управления (ГИИС) объединяет в себе совокупность программно-технических средств,

ориентированных на сопровождение управленческой деятельности в звеньях государственной власти разного уровня. К числу профильных функций ГИИС относятся [10, с.175]:

Сбор, хранение и обработка данных - ГИИС выступает в качестве унифицированной площадки для аккумуляции сведений, что упорядочивает взаимодействие между различными государственными структурами.

Анализ и отчётность - в системе предусмотрены средства для разбора собранных данных, благодаря чему управленческие решения принимаются на надёжной информационной основе.

Интерфейсы для взаимодействия - в составе ГИИС реализованы интерфейсы, через которые ведомства передают друг другу сведения и получают свежие данные.

Системы электронной документации (СЭД) занимают весомое место в перестройке документооборота муниципальных учреждений на автоматизированной основе. К ключевым свойствам СЭД относятся [7, с.147]:

Автоматизация документооборота - подобные решения обеспечивают подготовку, обработку и сбережение документов в цифровой форме, что заметно сокращает сроки прохождения бумаг.

Контроль версий и доступ - средствами СЭД последовательно фиксируется вся история правок по каждому документу, а также задаются правила обращения к нему со стороны сотрудников разных подразделений, что заметно укрепляет защищённость хранимых служебных сведений.

Интеграция с другими системами - значительная часть СЭД допускает сопряжение с ГИИС и иными цифровыми платформами, формируя непрерывный цикл обработки информации.

Порталы государственных услуг, в частности «Госуслуги», служат значимым каналом доставки сервисов гражданам в цифровой форме. К отличительным чертам таких порталов следует отнести [6, с.198]:

Удобство доступа - через интернет жителям открывается возможность пользоваться обширным набором услуг, благодаря чему общение с государственными ведомствами заметно упрощается.

Личный кабинет - в персональном разделе сайта пользователь самостоятельно распоряжается собственными сведениями и в удобное время наблюдает за продвижением поданных им заявок и обращений.

Интерактивность - на порталах заложены инструменты обратной связи и оценивания качества обслуживания, что задаёт вектор последующих улучшений.

Подводя итог, отметим, что задействованные в муниципальных учреждениях цифровые платформы и инструменты заметно меняют сам облик системы государственного управления на местах. ГИИС, СЭД и порталы государственных услуг открывают путь к более продуктивному, защищённому и удобному диалогу между ведомствами и гражданами страны. Вместе с тем достигнутые результаты не отменяют потребности в дальнейшем расширении функционала и более глубокой стыковке этих систем для выхода на предельную отдачу и повышения качественного уровня обслуживания населения. На обозримом горизонте особого внимания заслуживает изучение перспективных технологий, прежде всего блокчейна и искусственного интеллекта, способных дополнительно усилить надёжность и эргономику цифровых платформ в государственном секторе.

2. Ключевые барьеры, препятствующие эффективной цифровизации на муниципальном уровне

Цифровизация на муниципальном уровне представляет собой процесс многоплановый и нелинейный по характеру, нацеленный на обновление сложившихся управленческих практик и заметное улучшение качества услуг, оказываемых жителям территорий. Однако заложенный в цифровых технологиях потенциал нередко наталкивается у муниципальных учреждений на разнородные препятствия, тормозящие практическое продвижение реформы. В составе ключевых ограничений принято выделять три большие группы: технические, правовые и организационные [4, с.96].

Технические барьеры обусловлены слабостью информационной инфраструктуры и недостатком соответствующих компетенций у работников [2, с.162]:

Недостаток современных технологий - во многих муниципальных учреждениях не хватает базового технического оснащения, в частности серверной техники, прикладного ПО и хранилищ данных, без чего ввод цифровых решений в эксплуатацию заметно осложняется.

Совместимость систем - стыковка унаследованных систем с новыми цифровыми платформами протекает с осложнениями, из-за чего данные нередко оказываются разрозненными, а обмен информацией между ведомствами затруднён.

Обучение пользователей - слабая подготовка персонала учреждений в части обращения с новыми технологиями становится ещё одним заметным тормозом на пути цифровых преобразований. Нехватка у работников практических умений по работе с цифровыми инструментами оборачивается падением производительности труда и нерациональным использованием внедряемых решений.

Правовые барьеры. Юридические ограничения способны заметно затормозить весь ход цифровизации в учреждении [3, с.221]:

Отсутствие чёткого законодательства - правовое регулирование появляющихся технологий даётся непросто, поскольку нормотворческая работа, как правило, заметно отстаёт от скорости цифровых преобразований в обществе. Отсюда возникает существенная правовая неясность в отношении статуса электронных документов и проводимых через них сделок.

Защита данных и приватность - действующие правовые нормы по обращению с персональными данными граждан способны заметно утяжелять сам процесс обработки и сбережения сведений, что приобретает особую остроту на фоне нарастающих в обществе тревог по поводу утечек, неправомерного использования информации и киберинцидентов разного масштаба.

Недостаток координации на уровне власти - нередко согласованность между разными ярусами власти отсутствует, из-за чего рассогласовываются программы подготовки кадров и подходы к применению цифровых платформ.

Организационные барьеры коренятся во внутреннем укладе и корпоративной культуре муниципальных учреждений [5, с.140]:

Сопротивление изменениям - ощутимым тормозом нередко выступает консервативность учреждений и противодействие со стороны работников, не настроенных принимать новые технологии. Подобная настороженность чаще всего питается страхом утраты рабочих мест или снижения качества выполняемых обязанностей.

Неопределённость в управлении проектами - слабая проработка проектного управления цифровизацией, отсутствие выверенного плана и стратегии оборачиваются срывом сроков и удорожанием работ.

Отсутствие финансирования - дефицит денежных средств на запуск и последующее сопровождение цифровых технологий тоже признаётся серьёзным барьером. Муниципальные учреждения зачастую лишены доступа к инвестициям, требующимся для продвижения цифровизации.

Подытоживая сказанное, отметим, что препятствия на пути цифровизации муниципального уровня многолики и тесно переплетены между собой. Технические, правовые и организационные ограничения могут быть преодолены лишь при условии последовательного системного подхода к решению поставленных задач.

3. Модель оптимизации управленческих процессов в учреждении на основе внедрения сквозных технологий (облачные технологии, работа с большими данными, чат-боты для связи с населением).

Модель цифровой оптимизации «Умное учреждение».

Блок «Облачные технологии» - создание единого информационного пространства.

Вместо локальных серверов и разрозненных баз данных предлагается переход на гибридную или частную облачную инфраструктуру.

Механизм оптимизации - все сотрудники учреждения работают в «едином окне» (SaaS-платформы). Доступ к документам и базам данных возможен с любого устройства при наличии прав доступа.

Результат - снижение затрат на содержание IT-инфраструктуры (серверов, штата техподдержки).

Обеспечение непрерывности работы сотрудников в дистанционном формате. Мгновенная синхронизация правок в документах (исключение дубликатов).

Блок «Большие данные (Big Data)» - доказательное управление. Внедрение аналитических платформ для сбора и интерпретации данных из ГИИС, СЭД и социальных сетей.

Механизм оптимизации - автоматический мониторинг социально-экономических показателей города/района в реальном времени.

Применение предиктивной аналитики (прогнозирование нагрузки на социальные объекты, планирование ремонта дорог до появления аварийных жалоб).

Результат - переход от «реактивного» управления (реакция на жалобы) к «проактивному» (предотвращение проблем).

Минимизация ошибок, связанных с человеческим фактором при планировании бюджета.

Блок «Чат-боты и ИИ» - интеллектуальный интерфейс связи с населением [1, с.117].

Внедрение чат-ботов с элементами искусственного интеллекта (NLP) на базе портала госуслуг, сайта учреждения и мессенджеров (Telegram, VK).

Механизм оптимизации - обработка стандартных запросов (справки, график работы, запись на прием, уточнение статуса заявления) без участия госслужащего. Бот классифицирует обращения и направляет сложные случаи к профильным специалистам.

Результат - снижение нагрузки на телефонные линии и специалистов на 40–60%.

Режим работы 24/7 — граждане получают ответы мгновенно.

Автоматический сбор статистики по наиболее «болевым» вопросам населения.

Таблица 2

Сводная схема модели оптимизации (бизнес-процесс) [8, с.74]

Процесс	«Как было» (Традиционно)	«Как станет» (Оптимизированная модель)	Технология
Прием заявлений	Очередь или бумажный запрос.	Чат-бот или форма в облаке со сканированием ИИ.	Чат-бот, Облако
Обработка данных	Ручной ввод данных из таблиц в отчет.	Автоматическая агрегация данных из всех систем.	Big Data
Принятие решения	Опора на интуицию и прошлый опыт.	Опора на аналитический прогноз системы.	Big Data / ИИ
Выдача результата	Почта или личный визит.	Автоматическое уведомление в личный кабинет/бот.	Облако / Чат- бот

Этапы внедрения модели:

Технологический аудит - определение готовности текущих баз данных к миграции в облако.

Интеграция систем - настройка API-интерфейсов для того, чтобы данные из чат-бота попадали напрямую в СЭД, а из него — в аналитику Big Data.

Обучение персонала - формирование навыков работы с цифровыми панелями мониторинга (дашбордами).

Сбор обратной связи - корректировка алгоритмов чат-бота на основе реальных диалогов с гражданами.

Итоговый эффект - внедрение модели позволяет достичь «бесшовного» управления, где бюрократические издержки сокращаются на 30–50%, а уровень удовлетворенности населения цифровыми услугами растет за счет скорости и прозрачности процессов.

Заключение.

В ходе проведенного исследования было подтверждено, что цифровая трансформация муниципальных учреждений является ключевым направлением

совершенствования государственного и муниципального управления. При всех плюсах освоения цифровых решений, в том числе государственных информационных систем и электронного документооборота, сложившаяся практика остаётся фрагментарной, и это сдерживает возможности роста управленческой отдачи.

Выявленные барьеры, включая недостаток инфраструктурного обеспечения, дефицит квалифицированных кадров и правовые сложности, требуют системного решения для успешной реализации цифровизации. Предложенная модель оптимизации процессов с использованием облачных технологий, анализа больших данных и чат-ботов позволяет перейти к проактивному управлению, основанному на реальных данных.

Проведённый разбор показывает, что цифровизацию следует осмыслять как целостную перестройку управления, ориентированную на рост качества услуг и укрепление доверия граждан к органам власти. Дальнейшую научную работу логично сосредоточить на стыковке цифровых платформ и на способах измерения цифровой зрелости муниципальных учреждений - это станет ощутимым шагом к более результативному и прозрачному управлению на местах.

Список литературы.

1. Бабурина, О. Н. Экономическая безопасность : учебник и практикум для вузов / О. Н. Бабурина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 393 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18224-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588454> (дата обращения: 04.05.2026).
2. Баталова, Ю. В. Государственное и муниципальное управление : учебник для вузов / Ю. В. Баталова ; под общей редакцией Н. А. Омельченко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 389 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18024-4. — Текст : электронный //

Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560032> (дата обращения: 04.05.2026).

3. Белозор, Ф. И. Государственные и муниципальные услуги : учебник для вузов / Ф. И. Белозор. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 355 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21796-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/590496> (дата обращения: 04.05.2026).

4. Васильев, В. П. Государственное и муниципальное управление : учебник для вузов / В. П. Васильев, Н. Г. Деханова, Ю. А. Холоденко. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 281 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20199-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581375> (дата обращения: 04.05.2026).

5. Камолов, С. Г. Цифровое государственное управление : учебник для вузов / С. Г. Камолов, Н. Д. Александров. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 287 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21027-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588737> (дата обращения: 04.05.2026).

6. Мухаев, Р. Т. Система ГМУ: национальные модели : учебник для вузов / Р. Т. Мухаев. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 573 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18978-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584342> (дата обращения: 03.05.2026).

7. Мухаев, Р. Т. Системы ГМУ: теория, институты, механизмы : учебник для вузов / Р. Т. Мухаев. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 396 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18977-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584340> (дата обращения: 04.05.2026).

8. Риск-ориентированное государственное и муниципальное управление : учебник для вузов / под научной редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной. —

Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 108 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21957-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/590709> (дата обращения: 04.05.2026).

9. Сергеев, Л. И. Цифровая экономика : учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова ; под редакцией Л. И. Сергеева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 437 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15797-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588254> (дата обращения: 04.05.2026).

10. Система государственного и муниципального управления : учебник и практикум для вузов / С. Г. Еремин, Н. Н. Мусинова, О. В. Панина, С. Е. Прокофьев ; под редакцией С. Г. Еремина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 545 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19168-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588215> (дата обращения: 04.05.2026).