



ФОРМИРОВАНИЕ ЦИФРОВОЙ ПЛАТФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕСТВЕННЫМИ ФИНАНСАМИ РОССИИ

© Алтынов Ю.А., 2026

Алтынов Юрий Алексеевич, кандидат экономических наук, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва; исполнительный директор ИТ-компании «ФИНАТЕК», Москва, Россия;
ORCID: 0009-0009-9941-9808; eLibrary SPIN: 3768-5033; yaaltynov@fa.ru

Статья поступила: 19.12.2025, принята к печати: 15.07.2026

Оригинальная статья

Аннотация. Цель исследования заключается в разработке концепта цифровой платформы управления общественными финансами России, учитывающей функциональные возможности современных цифровых технологий и практику организации бюджетного процесса в рамках государственной интегрированной информационной системы «Электронный бюджет». В состав основных методов при подготовке данной статьи включены методы статистического анализа (сравнительный анализ, метод скользящей средней, оценка абсолютного роста и убыли, удельные величины), контент-анализ научной литературы и общенаучные методы анализа и синтеза. В целях визуализации концепта единой цифровой платформы общественных финансов применен метод построения блок-схем. К основным результатам исследования можно отнести: 1) обоснование необходимости «бесшовной» интеграционной связи между федеральным и региональными сегментами электронных бюджетов на базе платформы «ГосТех»; 2) определение перечня перспективных направлений для практической реализации цифровых сервисов и приложений в управлении общественными финансами; 3) разработка схемы информационного взаимодействия в рамках цифровой платформы общественных финансов России. В работе сделан вывод о том, что развитие и масштабирование цифрового инструментария общественных финансов России в условиях санкционных ограничений становится фактором, укрепляющим финансовый и цифровой суверенитет страны. Горизонтальное и вертикальное цифровое неравенство в управлении общественными финансами сдерживает процессы цифровой трансформации, необходимые для перехода к новой версии электронного бюджета 2.0 в рамках активного технологического развития бюджетного процесса. Сложившаяся несогласованность в применении программно-целевого подхода обуславливает необходимость непрерывной координации при разработке, внедрении и эксплуатации программных ИТ-решений на базе единого программного и аппаратного оснащения.

Ключевые слова: федеральный электронный бюджет, технологический суверенитет, цифровая трансформация публичных финансов, цифровизация бюджетного процесса России, автоматизация управления региональными финансами.

Классификация JEL: H6, H9.

Благодарность. Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Для цитирования: Алтынов Ю.А. (2026). Формирование цифровой платформы управления общественными финансами России // Экономическая наука современной России. Т. 29. № 3. С. 146–158. [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29\(3\)-146-158](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29(3)-146-158). EDN: TCAZMG

[https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29\(3\)-146-158](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29(3)-146-158)

EDN: TCAZMG



FORMATION OF A DIGITAL PLATFORM FOR MANAGING PUBLIC FINANCES IN RUSSIA

© Altynov Yu.A., 2026

Yury A. Altynov, Cand. Sc. (Economics), Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow; Executive Director of the IT-company “FINATEK”, Moscow, Russia;
ORCID: 0009-0009-9941-9808; eLibrary SPIN: 3768-5033; yaaltynov@fa.ru

Received: 19/12/2025, **Accepted:** 15/07/2026.

Original article

Abstract. The purpose of the research is to develop a concept for a digital public finance management platform in Russia that takes into account functionality of modern digital technologies and practice of organizing the budget process within the framework of the state integrated information system “Electronic Budget”. The main methods used in this article include statistical analysis methods (comparative analysis, moving average method, estimation of absolute growth and loss, specific values), content analysis of scientific literature and general scientific methods of analysis and synthesis. In order to visualize the concept of a unified digital platform for public finance, the flowchart construction method was applied. The main results of the study include: 1) substantiation of the need for a “seamless” integration link between the federal and regional segments of electronic budgets based on “GosTech platform”; 2) identification of a list of promising areas for the practical implementation of digital services and applications in public finance management; 3) developing a scheme of information interaction within the digital platform of public finance in Russia. The paper concludes that the development and scaling of the digital tools of public finance in Russia in the context of sanctions restrictions is becoming a factor that strengthens the financial and digital sovereignty of the country. Horizontal and vertical digital inequality in public finance management hinders the processes of digital transformation necessary for the transition to the new version of the Electronic budget 2.0 as part of active technological development of the budget process. The current inconsistency in application of the software-targeted approach necessitates continuous coordination in the development, implementation and operation of software IT solutions based on a single software and hardware.

Keywords: federal electronic budget, technological sovereignty, digital transformation of public finances, digitalization of the Russian budget process, automation of regional finance management.

Classification JEL: H6, H9.

Acknowledgments. The article was prepared based on the results of research carried out at the expense of budgetary funds under the state assignment of the Financial University under the Government of the Russian Federation.

For reference: Altynov Y.A. Formation of a digital platform for managing public finances in Russia. *Economics of Contemporary Russia*, 2026;29(3):146–158. (In Russ.) [https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29\(3\)-146-158](https://doi.org/10.33293/1609-1442-2026-29(3)-146-158). EDN: TCAZMG

ВВЕДЕНИЕ

Тема финансового суверенитета страны в условиях цифровизации экономики становится все более актуальной для научного и экспертного сообщества в контексте нарастающего санкционного давления на отечественную финансовую систему. При этом общемировая практика свидетельствует о том, что ключевую роль в вопросах повышения финансового суверенитета играет сфера общественных финансов за счет своего системного влияния на распределительные и стимулирующие процессы в экономике. В результате решения задачи укрепления финансового суверенитета России неразрывно связано со стратегической задачей повышения эффективности управления финансами общественного сектора, в основе которой лежит комплексная цифровизация государственных и муниципальных финансов.

Тренд цифровизации сферы публичных финансов является общемировым и характеризуется прямой интеграцией бюджетного процесса в активную цифровую среду. Важно отметить, что цифровое преобразование бюджетных отношений затрагивает множество смежных процессов, что повышает требования к компетенции участников бюджетного процесса в части профессионального применения современных цифровых технологий.

Однако масштабированию цифрового инструментария в сфере общественных финансов России препятствуют сложившиеся цифровые разрывы, негативно влияющие на внедрение и развитие современных информационных систем.

Кроме того, активная цифровизация бюджетного процесса может сдерживаться многочисленными формализованными процедурами, которые изначально разрабатывались без учета возможностей цифровой среды. Вместе с тем применение программно-целевого и проектного подходов в управлении бюджетными ресурсами требует оперативной адаптации профессиональных программных решений. В результате основные направления развития электронного бюджета, закрепленные в Концепции создания и развития государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами «Электронный бюджет» (утв. распоряжением Правительства РФ от 20.07.2011 № 1275-р), представляется целесообразным пересмотреть с учетом актуальной проблематики в области цифрового неравенства и практик программно-целевого бюджетирования.

Целью настоящего исследования является разработка концепта цифровой платформы управления общественными финансами России, учитывающей функциональные возможности современных

цифровых технологий и практику организации бюджетного процесса в рамках государственной интегрированной информационной системы «Электронный бюджет».

Для достижения указанной цели в рамках исследования поставлены и решены две взаимосвязанные задачи. Во-первых, сформированы единые требования к цифровизации государственных и муниципальных финансов в связи с необходимостью преодоления сложившихся вертикальных и горизонтальных цифровых разрывов. Во-вторых, разработаны предложения, обеспечивающие свободный доступ участников бюджетного процесса к типовым сервисам и веб-приложениям для снижения степени разобщенности текущего распространения цифровых технологий (сервисов, систем) в государственных структурах.

Полученные нами результаты могут быть использованы для развития методологических подходов к цифровой трансформации общественных финансов, а также при разработке концепции новой версии электронного бюджета на базе вертикально интегрированных цифровых сервисов и приложений.

ОБЗОР НАУЧНЫХ ПУБЛИКАЦИЙ

Сектор общественных финансов сегодня является не только составной частью национальной финансовой системы, но и ключевым фактором в обеспечении финансового суверенитета. Следует подчеркнуть, что в современных научных исследованиях финансовый суверенитет как экономическая категория рассматривается с разных концептуальных позиций. Во-первых, проблематика финансового суверенитета изучается в контексте вопросов укрепления общегосударственного суверенитета как базовой конституционной нормы (Грачева, 2023). Во-вторых, финансовый суверенитет государства рассматривается как самостоятельная экономическая сущность, определяющая уровень независимости национальной финансовой системы от действий других государств и международных организаций (Martins, Veiga, 2022; Bellos, Golitsis, 2023). В-третьих, при оценке финансового суверенитета особое внимание уделяется проблемам цифровой трансформации и суверенитета данных как значимого экономического ресурса (Belli, Gaspar, Jaswant, 2024; Misra, Barik, Kvalvik, 2025; Hummel et al., 2021).

Вместе с тем экономическая неопределенность в условиях внешних финансовых ограничений требует поиска новых механизмов укрепления финансового суверенитета страны, включая развитие и продвижение цифрового инструментария

общественных финансов. При этом вопрос о повышении автономности публичных финансов России остается дискуссионным в рамках построения цифровой экономики, для которой свойственна унификация применяемых цифровых сервисов и технологий, большая часть которых принадлежит мировым технологическим корпорациям.

Так, ряд зарубежных исследователей отмечает критическую значимость цифрового суверенитета государства при переходе к «Индустрии 5.0» в связи с необходимостью государственного контроля над автономностью цифровой инфраструктуры, включающей аппаратно-технические и программные средства разработки и эксплуатации цифровых продуктов (Khan, Haleem, Javaid, 2023; Blind, 2025; Monferdini, Tebaldi, Bottani, 2025). Таким образом, обеспечение инклюзивного доступа к современным техническим и программным ресурсам может влиять на уровень автономности цифровых решений, внедряемых в государственные структуры, что также снижает зависимость России от действий недружественных государств.

Принимая во внимание особенности федеративного устройства России и наличие ГИИС «Электронный бюджет», в отечественных научных исследованиях рассматривается перспектива развития вертикально интегрированных программных решений для централизации и унификации процессов управления общественными финансами (Приходченко, 2020). В частности, по мнению О.В. Глушаковой, значительное увеличение объемов информационных потоков при планировании и исполнении бюджета требует дальнейшей цифровизации финансов общественного сектора в рамках единой цифровой платформы (Глушакова, 2019).

Вместе с тем ряд российских исследователей (А.Н. Комарницкая, И.А. Соколов) отмечают наметившееся новое направление в реализации бюджетно-налоговой политики, заключающееся в формировании институциональных условий применения бюджетных и фискальных ограничений (Комарницкая, Соколов, 2023). При этом подобная институционализация требует внедрения сложных систем мониторинга и контроля, реализация которых объективно предполагает использование современного ИТ-инструментария.

Другим важным направлением исследований является анализ практической проблематики реализации программно-целевого подхода, который, по мнению К.Н. Самкова, приводит к отсутствию реальной взаимосвязи между финансовым обеспечением государственных программ и основными направлениями деятельности государственных органов власти (Самков, 2021). В частности, аналогичная проблема несогласованности целей при

реализации программно-целевого подхода отмечается Д.Е. Коноваловым при анализе стратегического планирования в области культуры (Коновалов, 2025).

При этом в качестве перспективной задачи для развития системы управления публичными финансами в условиях цифровой экономики ряд авторов (Д.Е. Попов, А.Ю. Веретенникова, О.Б. Дигилина, А.М. Черняев) рассматривает создание национальной цифровой платформы, способствующей повышению технологического суверенитета России (Digilina, Chernyaev, 2023; Попов, Веретенникова, 2022). Вместе с тем для решения задачи по масштабированию цифровых платформ в государственном секторе в работе С.Н. Беловой, О.Н. Владимировой и Д.Ю. Гришмановского предлагается непрерывная координация действий органов власти при разработке, внедрении и эксплуатации программных ИТ-решений (Белова, Владимирова, Гришмановский, 2023).

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Информационная база исследования включает данные Росстата, НИУ ВШЭ, Минцифры России, Счетной палаты РФ, а также нормативные и правовые акты, связанные с реализацией национального проекта «Цифровая экономика» и развитием государственной интегрированной информационной системы «Электронный бюджет».

Выбор агрегированных показателей цифрового неравенства при определении степени готовности государства к цифровому преобразованию общественных финансов обоснован возрастающей сложностью цифровых сервисов и технологий, используемых участниками бюджетного процесса. Так, для оценки цифрового неравенства между Россией и европейскими странами применяется сопоставительный анализ панельных данных, отражающих уровень обладания населением базовыми навыками работы с компьютером и интернет-ресурсами.

При анализе вовлеченности сектора государственного управления в процессы цифровой трансформации проведены расчеты временных рядов в части динамики органов власти, использующих собственные информационные системы и участвующих в интеграционном обмене с внешними системами. Ввиду наличия резких колебаний временного ряда в рамках анализируемого периода осуществлено сглаживание временного ряда методом простой скользящей средней (SMA). Расчет скользящей средней для начала (2014 г.) и окончания (2023 г.) временного ряда осуществлялся по формуле Урбаха (для расчета крайних значений).

Представление результатов исследования проводилось в формате блок-схемы, учитывающей вертикальную интеграцию между федеральной ГИИС «Электронный бюджет» и информационными системами управления финансами субъектов Российской Федерации. Реализация единого интеграционного шлюза представлена на схеме в составе действующей платформы «ГосТех» в качестве автономного масштабируемого веб-сервиса. При этом цифровые веб-сервисы и цифровые приложения, относящиеся к сфере управления общественными финансами, включены в блок-схему как самостоятельные программные решения, распространяемые по модели SaaS (software as a service).

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Цифровизация экономических отношений во всех странах происходит неравномерно и может зависеть от ряда отраслевых, территориальных, демографических и управленческих аспектов. В научных исследованиях данную проблематику часто рассматривают в контексте «цифрового разрыва» (digital divide), который характеризуется возрастающим неравенством в доступе к современным цифровым технологиям (Lythreati, Singh, Kassar, 2022). Так, американские исследователи (А. Эспин, К. Ройджас) отмечают проблему цифрового разрыва ввиду отсутствия финансовой возможности у многих домохозяйств США оплачивать услуги подключения к широкополосной сети интернет (более 100 Мб/с) (Espin, Rojas, 2024). Исследователи из Китая акцентируют внимание на неравномерном развитии цифровых сервисов в городских агломерациях, что препятствует росту предпринимательской активности (Zhao, Weng, 2024). Южнокорейские исследователи Ю. Нам и С.Т. Ли указывают на наличие разрыва в доступе к цифровым финансовым услугам между богатыми и бедными слоями населения (Nam, Lee, 2023).

При этом проблематика цифрового разрыва в России включена в актуальные государственные проекты развития информационного общества и цифровой экономики. Так, в рамках федерального проекта устранения цифрового неравенства (включен в состав государственной программы «Информационное общество», утв. постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 № 313), реализуемого с 2014 г. совместно Минцифры России и ПАО «Ростелеком», планируется подключить около 24 тыс. сельских поселений численностью от 100 до 500 человек к мобильной сети, соответствующей стандарту LTE (4G).

Безусловно, необходимость повышения уровня цифровых компетенций населения становится критически важным направлением развития новой цифровой экономики. В этой связи вовлеченность экономически активных граждан в цифровую среду обуславливает не только масштабы, но и качество цифровой трансформации сектора государственного управления. Например, задача комплексной цифровизации отдельной государственной услуги трудно реализуема без постоянного использования ее потребителями соответствующего аппаратно-технического и программного обеспечения.

Следует отметить, что важной метрикой при оценке «цифрового разрыва» становится уровень владения населением теми или иными цифровыми навыками (например, отправка электронной почты с прикреплением файлов, редактирование фото/видео, передача файлов, работа с электронными таблицами и др.) (Grishchenko, 2024). По оценкам экспертов НИУ ВШЭ (рис. 1), базовый уровень цифровых навыков отмечается только у 10% взрослого населения России (для сравнения: Чехия — 36%, Финляндия — 31, Франция — 31%). Данный показатель может косвенно характеризовать низкую степень готовности российского населения взаимодействовать с активной цифровой средой, что, в свою очередь, является негативным фактором для масштабирования государственных цифровых сервисов и платформ.

В рамках межстранового анализа панельных данных, связанных с цифровым неравенством, исследователи А.Р. Сафиуллин и О.А. Моисеева также отмечают значительное отставание России от ведущих стран ОЭСР по суммарной доле сектора информационно-коммуникационных технологий в валовой добавленной стоимости (Сафиуллин, Моисеева, 2019). В этой связи проблема цифрового неравенства имеет тенденцию усиливаться в условиях внешних технологических санкций и также оказывает негативное влияние на развитие цифровой среды в секторе государственного управления России.

Вместе с тем для цифровой платформы общественных финансов России становится актуальным вопрос преодоления цифрового неравенства, который наблюдается в контексте горизонтального и вертикального неравенства. Так, с позиции регионального (горизонтального) неравенства государственные информационные системы управления общественными финансами в субъектах Российской Федерации на текущий момент обладают разными функциональными возможностями и отличаются обширным перечнем программных характеристик (интерфейсы, формуляры, сервисные функции, администрирование и др.). Результатом подобных практик становится увеличиваю-

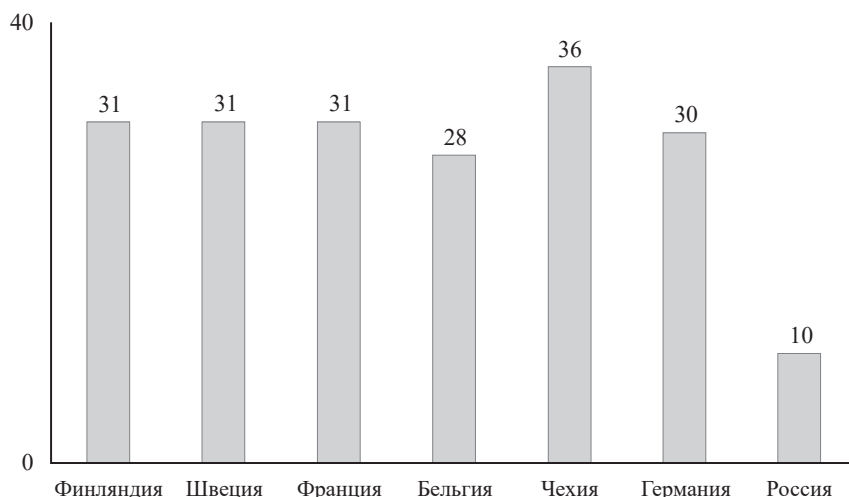


Рис. 1. Уровень владения базовыми цифровыми навыками по странам в 2022 г., % общей численности взрослого населения

Составлено по материалам: Цифровая экономика: 2024, краткий статистический сборник // НИУ ВШЭ. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/892396113.pdf> (дата обращения: 11.12.2025).

щийся разрыв в качестве и объемах автоматизации бюджетного процесса между наиболее обеспеченными (например, Москва, Санкт-Петербург, Ханты-Мансийский автономный округ, Сахалинская область) и наименее обеспеченными (Республика Тыва, Курганская область, Республика Марий Эл, Алтайский край, республики Адыгея и Ингушетия) регионами.

С позиции иерархического (вертикального) неравенства финансы общественного сектора России характеризуются разной степенью обеспеченности ИТ-инструментарием между уровнями бюджетной системы. Так, если на федеральном уровне осуществляется масштабная эксплуатация и развитие государственной интегрированной информационной системы «Электронный бюджет», то у большинства муниципалитетов, как правило, отсутствуют специализированные программные продукты для управления муниципальными финансами. Вместе с тем информационные системы финансовых органов субъектов Российской Федерации слабо интегрированы с ГИИС «Электронный бюджет» и в большинстве регионов не включают муниципальный уровень в свой цифровой контур. Кроме того, цифровизация общественных финансов не рассматривается как приоритетное направление работы для региональных и муниципальных участников бюджетного процесса.

Следует подчеркнуть, что с позиции горизонтальных диспропорций проблема цифрового неравенства проявляется в региональном аспекте развития национальной экономики. По мнению академика РАН (и РАСХН) А.И. Костяева, России свойственно резкое нарастание цифрового разры-

ва как между разными регионами, так и между городским и сельским населением (Костяев, 2024). Подобные тенденции также характерны для региональных властных структур, которые демонстрируют разный уровень внедрения информационных технологий и разную степень адаптации к новой цифровой среде. В частности, отечественные исследователи Н.С. Гегедюш, Е.В. Масленникова и В.А. Осипов акцентируют внимание на существенных различиях между квалификационными требованиями к уровню владения чиновниками ИТ-инструментарием и фактическим масштабом использования информационно-коммуникационных технологий в деятельности органа исполнительной власти (Гегедюш, Масленникова, Осипов, 2022).

Следовательно, структурный дисбаланс в цифровом развитии отдельных регионов и территорий, обусловленный нарастающей цифровой трансформацией, может стать сдерживающим фактором при масштабировании государством централизованных ИТ-решений в сфере общественных финансов. Так, активно развиваемая российским правительством платформа «ГосТех» требует постоянного развития цифровых компетенций у служащих региональных и муниципальных органов власти, что обусловлено возрастающими требованиями к качеству работы с функционалом новых государственных информационных веб-систем.

Для оценки готовности государственного сектора управления к внедрению централизованных программных решений был проведен анализ уровня использования прикладного программного обеспечения и степени интеграционного взаимо-

действия в государственных и муниципальных органах власти за период с 2014 по 2023 г. Приведенные в табл. 1 данные показывают разнонаправленные линейные тренды для однородных по содержанию показателей. С одной стороны, доля органов власти, использующих прикладные программные продукты, снизилась на 8,7 п.п. за анализируемый период. С другой стороны, данные интеграционного взаимодействия с внешними ИТ-системами демонстрируют увеличение доли государственных и муниципальных органов, которые применяли подобные практики, с 57,5% в 2014 г. до 63,4% (+5,9%) в 2023 г. Следовательно,

но, необходимость интегрироваться и размещать информацию во внешних информационных системах, продиктованная федеральными нормативными требованиями, превалирует над необходимостью создавать и масштабировать собственные государственные/муниципальные системы.

Так, результаты сравнительного анализа (рис. 2) между фактическим и сглаженным рядом данных о доли государственных и муниципальных органов, использующих прикладное программное обеспечение, характеризуются длительным (2014–2023 гг.) ниспадающим трендом, что обусловлено отказом от морально устаревших локальных про-

Таблица 1. Доля государственных и муниципальных органов власти, использовавших информационные технологии в своей деятельности в 2014–2023 г., % общего числа

Год	Специальное ПО			Обмен данными с внешними системами		
	Факт	Абсолютный прирост (+), убыль (–)	Скользящая средняя	Факт	Абсолютный прирост (+), убыль (–)	Скользящая средняя
2023	27,2	–1,4	29,0	63,4	+1,8	64,4
2022	28,6	+6,8	25,9	61,6	+6,2	60,1
2021	21,8	+0,2	24,0	55,4	–5,5	59,3
2020	21,6	–13,5	26,2	60,9	–12,9	63,4
2019	35,1	+0,8	30,3	73,8	+3,8	68,2
2018	34,3	+0,7	34,3	70,0	+0,6	71,1
2017	33,6	–2,6	34,7	69,4	+1,1	69,2
2016	36,2	–0,3	35,4	68,3	+3,8	67,4
2015	36,5	+0,6	36,2	64,5	+7	63,4
2014	35,9	–	36,1	57,5	–	58,2

Составлено автором по материалам: (Мониторинг развития информационного общества в Российской Федерации // Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity> (дата обращения: 11.12.2025)).

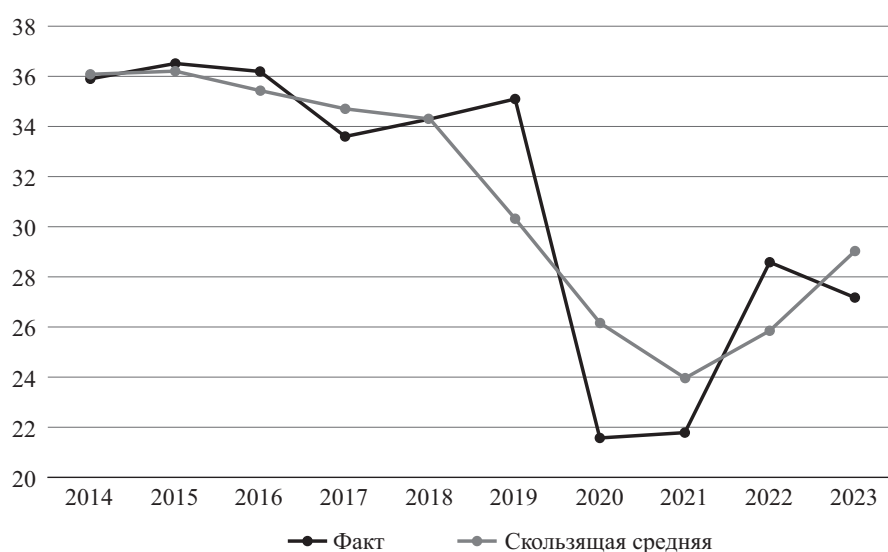


Рис. 2. Динамика (фактическая, сглаженная) доли государственных и муниципальных органов, использующих специальное ПО в своей деятельности

Составлено автором по материалам: Мониторинг развития информационного общества в Российской Федерации // Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity> (дата обращения: 11.12.2025).

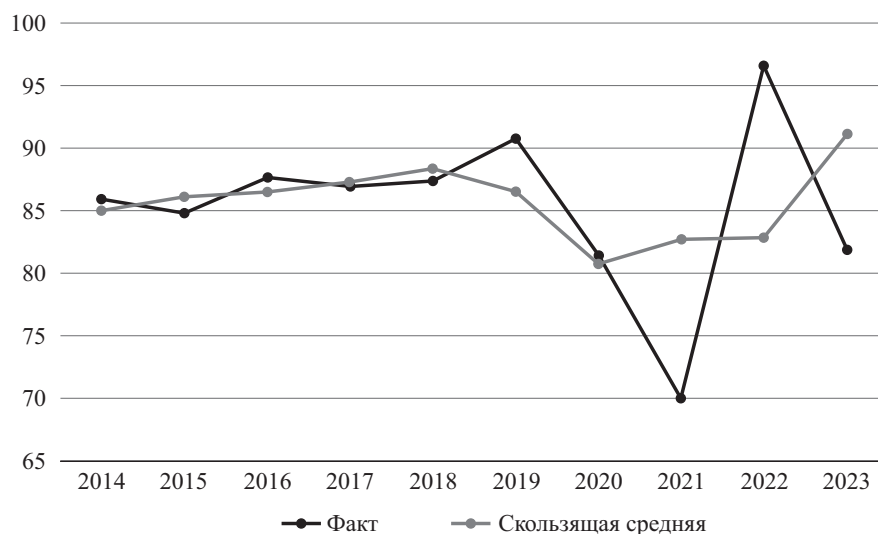


Рис. 3. Динамика (фактическая, сглаженная) доли государственных и муниципальных органов, осуществляющих обмен данными с внешними системами

Составлено автором по материалам: Мониторинг развития информационного общества в Российской Федерации // Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity> (дата обращения: 11.12.2025).

граммных решений в пользу централизованных ГИС, а также переходом к сервисным моделям использования программных продуктов (SaaS). При этом постепенное увеличение рассматриваемого показателя начиная с 2020 г. во многом объясняется позитивной ролью национального проекта «Цифровая экономика» и связанного с ним проекта «ГосТех» масштабирования государственных информационных систем. Вместе с тем относительно низкая доля (27,2%) органов власти, внедряющих и развивающих собственные информационные системы, может свидетельствовать о недостаточном уровне развития цифровых компетенций у государственных и гражданских служащих в части выполнения функций заказчика при разработке современной информационной системы.

Следует отметить, что активность органов власти в интеграционном взаимодействии с внешними ИТ-системами также может характеризовать масштаб происходящей цифровой трансформации. В частности, данные Росстата (рис. 3) свидетельствуют о том, что с 2018 по 2021 г. происходило снижение доли государственных и муниципальных органов, которые осуществляют автоматизированный обмен информацией с внешними системами, с 73,8 до 55,4% соответственно. При этом значительные отклонения факта от скользящей средней приходятся на период с 2019 по 2021 г., в течение которого также происходило резкое сокращение числа органов власти, внедряющих собственные информационные системы. Следовательно, вопрос о повышении интеграционного взаимодействия в секторе государственного управления следует

рассматривать с учетом специфики разрабатываемых и внедряемых ИТ-решений на федеральном, региональном и муниципальном уровнях.

Вместе с тем необходимо отметить влияние стратегического государственного планирования на эффективность внедрения и масштабирования централизованных программных решений. Применение программно-целевого подхода обязывает планировать бюджетные ассигнования напрямую в зависимости от параметров соответствующих государственных программ и проектов. Следовательно, внедрение единой цифровой платформы управления общественными финансами требует согласованности на уровне планируемых показателей и результатов, включенных в государственные программы и проекты. На практике многие показатели подобных проектов (программ) не конкретизируются (в части ожидаемого результата), что приводит к снижению прозрачности в деятельности органов власти при внедрении или модернизации информационных систем. Кроме того, сложившаяся практика приводит к дублированию ключевых показателей при планировании финансового обеспечения национальных проектов и ведомственных программ.

В частности, результаты мониторинга Счетной палаты РФ в отношении эффективности методов программно-целевого планирования (табл. 2) показывают, что повторяющиеся формулировки между показателями и плановыми результатами довольно часто встречаются в базовых документах программно-целевого планирования. В частности, по данным Счетной палаты РФ, приведенным

Таблица 2. Группировка повторяющихся формулировок показателей и результатов в федеральных проектах (государственных программах)

Группа показателей	Суммарное число показателей, ед.	Из них повторяются	
		в абсолютном выражении, ед.	в % суммарного числа показателей
Показатели федеральных проектов в составе национальных проектов	392	121	30,9
Показатели ведомственных проектов	297	75	25,3
Показатели федеральных проектов вне национальных проектов	760	119	15,7
Показатели госпрограмм	330	192	58,2
Показатели комплексов процессных мероприятий	410	82	20,0

Составлено автором по материалам: отчет «Аудит программно-целевого управления федеральными и иными ресурсами в Российской Федерации (2023)» // Счетная палата Российской Федерации. URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/939/do4a89d041xnqo38hb8jsqwiykjbqbm.pdf#page=2> (дата обращения: 11.12.2025).

в табл. 2, основной объем повторяющихся формулировок приходится на государственные программы (58,2%) и на федеральные проекты в составе национальных (30,9%).

Однако разобщенность и дезинтеграционный характер текущего распространения цифровых технологий (сервисов, систем) в государственных структурах следует рассматривать как позитивный фактор для внедрения централизованных ИТ-решений. Необходимость преодоления раздробленности данных, связанных с работой государственных структур, становится ключевой задачей для перехода к унифицированным и стандартизированным программным продуктам.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

С учетом изложенного следует отметить, что адаптация общественных финансов России к условиям активной цифровой среды происходит неравномерно, что отражается на текущих масштабах и качестве цифровизации экономики в целом. В этой связи формирование единых требований к цифровизации государственных и муниципальных финансов становится критически важной задачей для преодоления сложившихся вертикальных и горизонтальных цифровых разрывов. В то же время формирование единых подходов к масштабированию цифровых решений в управлении финансами общественного сектора на федеральном, региональном и муниципальном уровнях позволит создать стабильную основу для «бесшовного» информационного взаимодействия при организации бюджетного процесса.

В основе проектируемой цифровой платформы общественных финансов России должны быть единые подходы к функционированию базовых сервисов на каждом этапе бюджетного процесса. Содержание данной цифровой платформы долж-

но стать новым этапом эволюционного развития ГИИС «Электронный бюджет 2.0», включающим передовые веб-технологии и гибкие практики разработки программных продуктов. При этом ключевой особенностью новой версии ГИИС «Электронный бюджет» может быть прямая интеграционная связь между федеральным и региональным сегментами, что обеспечит сквозной мониторинг целевого использования бюджетных средств. В частности, экспорт и импорт необходимой бюджетной информации может осуществляться через единый интеграционный шлюз, развернутый на платформе «ГосТех».

Другой особенностью цифровой платформы общественных финансов России может стать свободный доступ участников бюджетного процесса к типовым цифровым сервисам и приложениям, представленным в формате магазина «ГосМаркет» (по аналогии с App Store и Google Play). Так, большинство заказных ИТ-разработок в управлении общественными финансами имеют разовый характер и не приводят к масштабированию инновационных программных продуктов, так как остаются локализованными только для конкретного региона или ведомства. В итоге создание государством магазина приложений на централизованной платформе позволит обеспечить переход к новой модели распространения лицензионного программного обеспечения, расширяя рынок продаж для отечественных ИТ-компаний и продвигая востребованные ИТ-продукты. При этом разработка таких сервисов и приложений должна иметь рыночный характер, подразумевающий конкурентную среду для разработчиков и взимание лицензионной платы с пользователя.

Текущая практика автоматизации бюджетного процесса свидетельствует о том, что наибольшие сложности при разработке ИТ-решений возникают на следующих участках: доведение до региональных и местных бюджетов межбюджетных транс-

фертов; финансово-хозяйственная деятельность подведомственной сети учреждений; формирование сводной бюджетной отчетности; обоснование бюджетных ассигнований на финансовое обеспечение выполнения государственных заданий. Следовательно, в состав перспективных цифровых сервисов и приложений для управления общественными финансами предлагается включить такие направления, как:

- 1) расчет и обоснование нормативных показателей финансового обеспечения государственных услуг;
- 2) управление финансами в учреждениях бюджетной сферы;
- 3) многовариантный расчет субвенций, субсидий, дотаций;
- 4) онлайн-конструктор бюджетной и аналитической отчетности;
- 5) отраслевые решения в планировании и исполнении бюджетных ассигнований (здравоохранение, образование, спорт, культура, социальная защита, ЖКХ и др.);
- 6) графический анализ бюджетной информации (BI-аналитика).

Вместе с тем, исходя из сложившейся аппаратно-технической ограниченности федерального электронного бюджета, представляется целесообразным продолжить развивать региональные сегменты электронного бюджета, позволяющие развертывать функционал для местных бюджетов. Высокая дотационность местных бюджетов фактически не позволяет создавать и эксплуатировать собственные информационные системы управле-

ния муниципальными финансами. Реализация данного сценария позволит централизованно подключать участников бюджетного процесса на уровне муниципальных образований к работе в специальных модулях регионального бюджета, вертикально интегрированных с ГИИС «Электронный бюджет».

Исходя из вышесказанного, можно охарактеризовать предлагаемый концепт цифровой платформы управления общественными финансами России как набор централизованных цифровых сервисов и приложений, обеспечивающих сквозное информационное взаимодействие между уровнями бюджетной системы и участниками бюджетного процесса на базе единой технологической платформы. Ключевой особенностью данного концепта является единый интеграционный шлюз для оперативного («бесшовного») обмена бюджетной информацией между ГИИС «Электронный бюджет» и информационными системами управления региональными финансами (например, ГИС РЭБ Московской области или АСУ ГФ Москвы). Кроме того, уровень муниципальных финансов в рамках концепта цифровой платформы рассматривается как отдельная функциональная подсистема, напрямую интегрированная с ИТ-системой управления общественными финансами субъекта Российской Федерации.

Предлагаемая схема информационного взаимодействия для формирования цифровой платформы общественных финансов России представлена на рис. 4.

К основным принципам функционирования предлагаемой платформы необходимо отнести следующие.

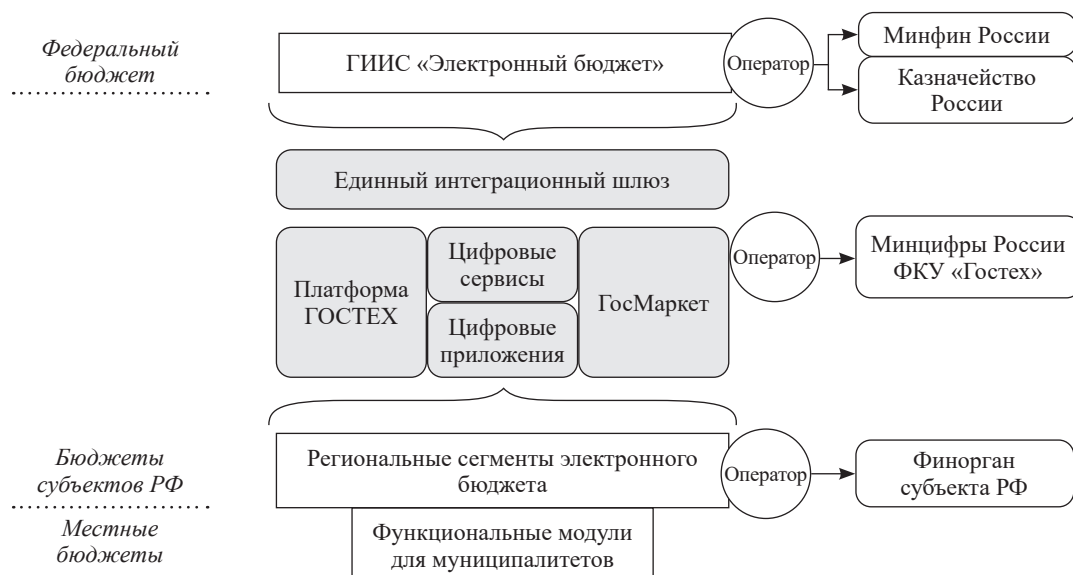


Рис. 4. Схема информационного взаимодействия в рамках цифровой платформы общественных финансов России («ГосТех»)

Разработано автором.

1. *Системность*. Данный принцип предполагает работу каждого функционального блока (подсистемы, модуля, сервиса и др.) во взаимосвязи с целевым назначением платформы, включая вертикально интегрированный характер построения информационных связей.

2. *Непрерывное развитие*. Характеризует необходимость постоянной модернизации и развития платформы и ее компонентов в привязке к решаемым актуальным задачам.

3. *Максимальная совместимость*. Означает гибкость применяемых ИТ-решений в контексте их использования и совместного функционирования внутри платформы.

4. *Унификация и стандартизация*. Применение единообразной нормативно-справочной информации и однотипных методологических подходов при эксплуатации и развитии платформы.

5. *Эффективность*. Принцип эффективности предполагает рациональное расходование средств на разработку ИТ-решений с учетом достижения конечного результата, выраженного как эффект от внедрения платформы и ее частей.

Важно отметить, что создание цифровой буферной зоны в рамках «ГосТех» между ГИИС «Электронный бюджет» и региональными системами управления общественными финансами следует рассматривать в контексте проводимой государством политики по цифровизации экономических отношений. Таким образом, цифровая трансформация публичных финансов России путем «бесшовного» интеграционного взаимодействия федерального центра с субъектами федерации на базе централизованной ИТ-платформы позволит обеспечить устойчивую технологическую основу для повышения эффективности управления общественными финансами в условиях цифровой экономики.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях активного цифрового преобразования российской экономики и внешнего санкционного давления большое значение приобретают

вопросы укрепления финансового и цифрового суверенитета страны. Сложившиеся в зарубежной и отечественной практике подходы к цифровизации экономических отношений свидетельствуют о высокой эффективности цифровых платформ с гибкими инструментами разработки в рамках открытой экосистемы. Публичные финансы России как составная часть финансовой системы становятся объектом цифровизации, что также обуславливает необходимость развития ИТ-инструментария в направлении централизованной цифровой платформы, способной масштабировать и расширять функционал федерального электронного бюджета.

Вместе с тем нарастающее цифровое горизонтальное и вертикальное неравенство в общественных финансах России становится сдерживающим фактором для цифровой модернизации электронного бюджета. Кроме того, результаты проведенного нами исследования демонстрируют низкую степень вовлеченности государственных заказчиков в процессы разработки, сопровождения и развития централизованных информационных систем, применяемых в государственном секторе управления. Также следует отметить, что система планирования в рамках программно-целевого публичного управления характеризуется несогласованностью целей и результатов, что негативно влияет на масштабирование государственных цифровых платформ (например, платформы «ГосТех»).

С позиции практической значимости результаты настоящего исследования могут быть применены при разработке и реализации государством новой концепции электронного бюджета версии 2.0, а также при создании каналов интеграционного взаимодействия с региональными информационными системами управления общественными финансами.

Теоретическая значимость данной работы заключается в схематичной иллюстрации концепта цифровой платформы общественных финансов России, учитывающей вертикально интегрированное информационное взаимодействие между участниками бюджетного процесса через единый шлюз обмена (цифровой буфер).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Белова С.Н., Владимирова О.Н., Гришмановский Д.Ю. (2023). Электронный бюджет в системе стратегического планирования и обеспечения экономической безопасности // *Экономическая безопасность*. Т. 6. № 3. С. 1175–1194. <https://doi.org/10.18334/ecsec.6.3.118635>
- Гегедюш Н.С., Масленникова Е.В., Осипов В.А. (2022). Модели цифровой компетентности государственных служащих: подходы к формированию и оценке //

Вестник университета. № 10. С. 18–30. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-10-18-30>

Глушакова О.В. (2019). Современные тренды и проблемы развития национальной системы публичного управления общественными финансами // *Финансы и кредит*. Т. 25. № 6. С. 1353–1372.

Грачева Е.Ю. (2023). Финансовый суверенитет — миф или реальность? // *Вестник Университета имени О.Е. Ку-*

- тафина. № 7. С. 19–26. <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2023.107.7.019-026>
- Комарницкая А.Н., Соколов И.А. (2023). Институционализация бюджетных правил: мировой и российский опыт // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. № 58 (3). С. 25–43. <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-3-2>
- Коновалов Д.Е. (2023). Сравнительный анализ целей в документах стратегического планирования в области культуры // Вестник института экономики Российской академии наук. № 1. С. 47–65. https://doi.org/10.52180/2073-6487_2025_1_47_65
- Костяев А.И. (2024). Цифровое неравенство между городским и сельским населением // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. Т. 17. № 3. С. 50–67. <https://doi.org/10.15838/esc.2024.3.93.3>
- Попов Е.В., Веретенникова А.Ю. (2022). Типология цифровых платформ долевой экономики // Terra Economicus. № 20 (4). С. 45–58. <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2022-20-4-45-58>
- Приходченко О.С. (2020). Цифровые платформы в региональной системе проектно-целевого управления // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. Т. 10. № 2. С. 228–238.
- Самков К.Н. (2021). Финансирование реализации национальных и региональных проектов: проблемы и направления устойчивого развития // Финансы: теория и практика. № 25 (4). С. 24–36. <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-4-24-36>
- Сафиуллин А.Р., Моисеева О.А. (2019). Цифровое неравенство: Россия и страны мира в условиях четвертой промышленной революции // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. Т. 12. № 6. С. 26–37. <https://doi.org/10.18721/JE.12602>
- Belli L., Gaspar W.B., Jaswant S.S. (2024). Data sovereignty and data transfers as fundamental elements of digital transformation: Lessons from the BRICS countries. *Computer Law & Security Review*, vol. 54. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.106017>
- Bellos S.K., Golitsis P. (2023). The Nexus between Financial and Investment developments and State Capacity. The case of G-20. *Journal of Government and Economics*, vol. 11. <https://doi.org/10.1016/j.jge.2023.100081>
- Blind K. (2025). Standardization and Standards: Safeguards of Technological Sovereignty? // *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 210. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123873>
- Digilina O.B., Chernyaev A.M. (2023). Digitalization of the Russian economy: Between East and West // *RUDN Journal of Economics*, vol. 31, no. 3, pp. 600–613. <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2023-31-3-600-613>
- Espin A., Rojas C. (2024). Bridging the digital divide in the US. *International Journal of Industrial Organization*, vol. 93. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2024.103053>
- Grishchenko N. (2024). Spatial-temporal evolution of digital skills in the EU countries. *Telematics and Informatics*, vol. 94, art. 102185. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2024.102185>
- Hummel P., Braun M., Tretter M., Dabrock P. (2021). Data sovereignty: A review. *Big Data & Society*, vol. 8 (1). <https://doi.org/10.1177/2053951720982012>
- Khan M., Haleem A., Javaid M. (2023). Changes and improvements in Industry 5.0: A strategic approach to overcome the challenges of Industry 4.0. *Green Technologies and Sustainability*, vol. 1, iss. 2. <https://doi.org/10.1016/j.grets.2023.100020>
- Lythreath S., Singh S.K., Kassar A.N. (2022). The digital divide: A review and future research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 175. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121359>
- Martins J., Veiga L.G. (2022). Digital government as a business facilitator. *Information Economics and Policy*, vol. 60. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2022.100990>
- Misra S., Barik K., Kvalvik P. (2025). Digital Sovereignty in the Era of Industry 5.0: Challenges and Opportunities // *Procedia Computer Science*. Vol. 254. P. 108–117. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.069>
- Monferdini L., Tebaldi L., Bottani E. (2025). From Industry 4.0 to Industry 5.0: Opportunities, Challenges, and Future Perspectives in Logistics. *Procedia Computer Science*, vol. 253, pp. 2941–2950. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.018>
- Nam Y., Lee S.T. (2023). Behind the growth of FinTech in South Korea: Digital divide in the use of digital financial services. *Telematics and Informatics*, vol. 81. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2023.101995>
- Zhao X., Weng Z. (2024). Digital dividend or divide: The digital economy and urban entrepreneurial activity. *Socio-Economic Planning Sciences*, vol. 93. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2024.101857>

REFERENCES

- Belova S.N., Vladimirova O.N., Grishmanovsky D.Y. (2023). Electronic budget in the system of strategic planning and ensuring economic security. *Economic security*, no. 6 (3), pp. 1175–1194. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/ecsec.6.3.118635>
- Gegedyush N.S., Maslennikova E.V., Osipov V.A. (2022). Models of digital competence of civil servants: approaches to formation and assessment. *Bulletin of the University*, no. 10, pp. 18–30. (In Russ.) <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-10-18-30>
- Glushakova O.V. (2019). Modern trends and problems of development of the national system of public management of public finances. *Finance and Credit*, no. 25 (6), pp. 1353–1372. (In Russ.)
- Gracheva E.Y. (2023). Financial sovereignty — myth or reality? *Bulletin of the O.E. Kutafin University*, no. 7, pp. 19–26. (In Russ.) <https://doi.org/10.17803/2311-5998.2023.107.7.019-026>
- Komarnitskaya A.N., Sokolov I.A. (2023). Institutionalization of budget rules: world and Russian experience. *Bulletin of*

- the Moscow University. *Series 6. Economics*, no. 58 (3), pp. 25–43. (In Russ.) <https://doi.org/10.55959/MSU0130-0105-6-58-3-2>
- Konovalov D.E. (2025). Comparative analysis of goals in strategic planning documents in the field of culture. *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*, no. 1, pp. 47–65. (In Russ.) https://doi.org/10.52180/2073-6487_2025_1_47_65
- Kostyaev A.I. (2024). Digital inequality between urban and rural populations. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, vol. 17, no. 3, pp. 50–67. (In Russ.) <https://doi.org/10.15838/esc.2024.3.93.3>
- Popov E.V., Veretennikova A. Yu. (2022). Typology of digital platforms in shared economy. *Terra Economicus*, no. 20 (4), pp. 45–58. (In Russ.) <https://doi.org/10.18522/2073-6606-2022-20-4-45-58>
- Prikhodchenko O.S. (2020). Digital platforms in the regional project management system. *Proceedings of the South-western State University. Series: Economics. Sociology. Management*, no. 10 (2), pp. 228–238. (In Russ.)
- Samkov K.N. (2021). Financing the implementation of national and regional projects: problems and directions of sustainable development. *Finance: theory and practice*, no. 25 (4), pp. 24–36. (In Russ.) <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-4-24-36>
- Safiullin A.R., Moiseeva O.A. (2019). Digital inequality: Russia and the countries of the world in the context of the Fourth Industrial Revolution. *Scientific and Technical Bulletin of St. Petersburg State Pedagogical University. Economic sciences*, no. 12 (6), pp. 26–37. (In Russ.) <https://doi.org/10.18721/JE.12602>
- Belli L., Gaspar W.B., Jaswant S.S. (2024). Data sovereignty and data transfers as fundamental elements of digital transformation: Lessons from the BRICS countries. *Computer Law & Security Review*, no. 54. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.106017>
- Bellos S.K., Golitsis P. (2023). The Nexus between Financial and Investment developments and State Capacity. The case of G-20. *Journal of Government and Economics*, no. 11. <https://doi.org/10.1016/j.jge.2023.100081>
- Blind K. (2025). Standardization and Standards: Safeguards of Technological Sovereignty? *Technological Forecasting and Social Change*, no. 210. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123873>
- Digilina O.B., Chernyaev A.M. (2023). Digitalization of the Russian economy: Between East and West. *RUDN Journal of Economics*, no. 31 (3), pp. 600–613. <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2023-31-3-600-613>
- Espin A., Rojas C. (2024). Bridging the digital divide in the US. *International Journal of Industrial Organization*, no. 93. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2024.103053>
- Grishchenko N. (2024). Spatial-temporal evolution of digital skills in the EU countries. *Telematics and Informatics*, no. 94. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2024.102185>
- Hummel P., Braun M., Tretter M., Dabrock P. (2021). Data sovereignty: A review. *Big Data & Society*, vol. 8 (1). <https://doi.org/10.1177/2053951720982012>
- Khan M., Haleem A., Javaid M. (2023). Changes and improvements in Industry 5.0: A strategic approach to overcome the challenges of Industry 4.0. *Green Technologies and Sustainability*, no. 1 (2). <https://doi.org/10.1016/j.grets.2023.100020>
- Lythreath S., Singh S.K., Kassar A.N. (2022). The digital divide: A review and future research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, no. 175. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121359>
- Martins J., Veiga L.G. (2022). Digital government as a business facilitator. *Information Economics and Policy*, no. 60. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2022.100990>
- Misra S., Barik K., Kvalvik P. (2025). Digital Sovereignty in the Era of Industry 5.0: Challenges and Opportunities. *Procedia Computer Science*, no. 254, pp. 108–117. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.069>
- Monferdini L., Tebaldi L., Bottani E. (2025). From Industry 4.0 to Industry 5.0: Opportunities, Challenges, and Future Perspectives in Logistics. *Procedia Computer Science*, no. 253, pp. 2941–2950. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.018>
- Nam Y., Lee S.T. (2023). Behind the growth of FinTech in South Korea: Digital divide in the use of digital financial services. *Telematics and Informatics*, no. 81. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2023.101995>
- Zhao X., Weng Z. (2024). Digital dividend or divide: The digital economy and urban entrepreneurial activity. *Socio-Economic Planning Sciences*, no. 93. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2024.101857>