

DOI 10.24412/1829-0450-2025-3-137-154
УДК 32.01

Поступила: 12.05.2025г.
Сдана на рецензию: 17.05.2025г.
Подписана к печати: 23.08.2025г.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО АППАРАТА РЕСПУБЛИКИ АРМЕНИЯ: ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ, ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

И.А. Карамян

Российско-Армянский (Славянский) университет
irina.karamyan@rau.am
ORCID: 0009-0005-3445-8620

АННОТАЦИЯ

В данной статье исследуются ключевые аспекты цифровой трансформации в сфере государственного управления, рассматриваются как теоретические основы цифровизации государственного аппарата, так и практический международный опыт, с конкретным акцентом на анализ текущей ситуации в Республике Армения. Анализируется роль информационных технологий в повышении эффективности государственного управления. Выявлены проблемы цифровизации государственного аппарата Республики Армения на современном этапе. Для всестороннего понимания проблемы в статье использован анализ нормативно-правовых и программных документов.

Ключевые слова: информационно-коммуникационные технологии, информационное общество, электронное правительство, цифровизация, управление.

Введение

В современном мире цифровые технологии становятся неотъемлемой частью повседневной жизни. Цифровизация оказывают существенное влияние на экономическую, социальную, культурную и политическую жизнь. Технологические инновации создают новые перспек-

тивы для преобразования различных аспектов жизни общества и государственного управления, в частности. В нынешних условиях развития цифровых технологий, цифровизация становится важнейшим инструментом модернизации государственной системы. Государства по всему миру активно внедряют цифровые технологии, чтобы сделать управление более эффективным, прозрачным и удобным для граждан. Развитие и внедрение высоких технологий выступают одним из определяющих факторов устойчивого социально-экономического развития государства. Реализация технологического потенциала предоставляет возможность государству укрепить свои позиции в международном сообществе и оказывать влияние на формирование глобального конкурентного пространства. В последние десятилетия цифровизация стала неотъемлемой частью трансформации государственных институтов по всему миру. Внедрение цифровых технологий в публичное управление способствует повышению эффективности, прозрачности и доступности государственных услуг. Республика Армения, как часть глобального цифрового процесса, предпринимает активные шаги в направлении цифровой трансформации государственного аппарата.

Целью данной статьи является анализ текущего состояния цифровизации в органах государственного управления Республики Армения, выявление основных достижений и проблем, а также формулирование рекомендаций для повышения эффективности реализации цифровой повестки. В качестве основы для анализа рассматриваются теоретические концепции цифрового управления (govtech), а также примеры успешной международной практики.

Цифровизация государственного управления является не просто внедрением новых технологий, а коренным переосмыслением природы государственной власти и механизмов управления. В условиях стремительного развития искусственного интеллекта, больших данных, облачных технологий и автоматизированных систем принятия решений исполнительная власть сталкивается с необходимостью адаптации к новым требованиям прозрачности, эффективности и гибкости. Такие трансформации изменяют традиционные бюрократические

структуры, способствуя формированию более сетевых, децентрализованных и ориентированных на граждан модели управления.

Мануэль Кастельс в книге “The Rise of the Network Society” (1996) предложил концепцию сетевого общества, где социальная структура формируется не вокруг индустрий или классов, а вокруг сетей цифровой коммуникации. Это стало философской и теоретической основой для последующего употребления термина «цифровое общество».

Его идея «пространства потоков» (space of flows) предвосхищает концепт цифровой среды как новой формы социума. Кастельс является основоположником теоретического фреймворка, на котором базируется «цифровое общество» [1].

Ян ван Дейк – один из первых, кто ввёл и широко применял термин “digital society” в академическом контексте. В книге “The Network Society” (2005, 3rd ed. 2020) он одним из первых использовал термин digital society системно и сопоставил его с понятием «информационного общества», определил цифровое общество как общество, в котором ИКТ (информационно-коммуникационные технологии) пронизывают все сферы жизни: экономику, политику, культуру, образование, личные отношения. [2]

Клаус Шваб же является популяризатором идеи цифрового общества как глобальной трансформации в управлении, экономике и культуре. Хотя термин «цифровое общество» у него не является центральным, Шваб в книге “The Fourth Industrial Revolution” (2016) описывает общество, в котором технологии становятся системообразующими для всех сфер жизни, включая государство. Он вводит понятие «вторичной реальности» и цифровой идентичности человека [3].

Аспекты цифровой трансформации в сфере государственного управления

Рассматривая процесс цифровизации политики, А.Е. Коньков выделяет различные подходы. Цифровизацию политики можно рассмотреть с одной стороны, как распространение технологий на политические процессы и отношения и другой стороны как политическое

управление развитием цифровых технологий в экономике и социальной сфере. В рамках первого подхода рассматриваются механизмы артикулирования политических интересов с использованием социальных сетей, электронных петиций и онлайн-голосования.

В рамках второго подхода политика цифровизации рассматривается как построение системы управления развитием цифровой экономики, направленной на ускорение внедрения цифровых технологий как в экономической, так и в социальной сферах. Это также подразумевает регуляторную деятельность государства, направленную на формирование основ соответствующей политики. Основное внимание уделяется разработке и реализации национальной модели управления процессами, которые становятся все более значимыми в цифровом пространстве [4].

В научных исследованиях Л.Т. Волчковой [5] и В.Н. Мининой [6] публичное управление рассматривается как разновидность политического руководства и государственного администрирования, а также менеджмента. В их работах проанализированы и аргументированы модели и тенденции в области государственного и публичного управления, особенно подчеркивается, что выступает более сложным уровнем организации власти и общества, а также является показателем развития системы государственного управления и социальной сферы в каждой отдельной стране.

Н.Ф. Попова [7] сосредоточила свое внимание на вопросах цифровизации государственного управления, а также на проблемах и перспективах разработки цифровых платформ в этой сфере и цифровой трансформации процессов. В своем исследовании она обосновывает, что внедрение цифровых технологий в систему государственного управления должно способствовать улучшению качества жизни граждан. Это приведет к предоставлению услуг через единую цифровую платформу, сокращению социального неравенства, ускорению темпов экономического роста страны, минимизации административного усмотрения в процессе принятия управленческих решений чиновниками, а также автоматизации сбора и анализа управленческой и иной отчетности.

С.В. Володенков и С.Н. Федорченко [8] провели обзор научных концепций, моделей и сценариев, связанных с цифровизацией современных общественно-политических коммуникаций, рассмотрели подходы к определению особенностей и содержания влияния цифровизации на трансформацию общественно-политических практик. Представили научные позиции относительно роли цифровых технологий в современных процессах воздействия на массовое сознание. Показали вызовы национальному суверенитету в условиях технологических трансформаций.

Цифровизацию государственного аппарата рассмотрим, как процесс внедрения и использования цифровых технологий в деятельности органов государственной власти с целью повышения эффективности, прозрачности и доступности государственных услуг. Цифровизация может охватывать различные аспекты государственного управления, начиная от документооборота и автоматизации рабочих процессов, до создания электронных платформ для взаимодействия с гражданами. Цифровизация помогает государственным органам работать быстрее и эффективнее, а также делает их деятельность более прозрачной и доступной для людей. Это важный шаг к созданию современного, справедливого и более открытого управления, которое будет отвечать нуждам и ожиданиям общества.

Роль информационных технологий в повышении эффективности государственного управления

Информационные технологии (ИТ) становятся неотъемлемой частью современной жизни, проникая в различные сферы, включая государственное управление. В последние годы развитие цифровых технологий значительно изменило подходы к управлению государственными процессами, сделав их более эффективными, прозрачными и доступными для граждан. Применение ИТ в государственной сфере позволяет значительно улучшить качество предоставляемых услуг, ускорить работу государственных органов и повысить уровень взаимодействия с обществом [9].

Одним из основных преимуществ цифровизации является повышение прозрачности и подотчетности деятельности государственных институтов. Электронные системы документооборота, автоматизация процессов предоставления государственных услуг и развитие платформ электронного правительства способствуют снижению бюрократических барьеров, минимизации коррупционных рисков и повышению доверия граждан к государственным структурам. ИТ стали неотъемлемой частью государственного управления, потому что без них уже невозможно эффективно справляться с объёмом задач, которые стоят перед современным государством [10]. В условиях современного цифрового общества государственное управление сталкивается с неоправданно высокими ожиданиями граждан, стремящихся к скорости, точности и постоянной доступности публичных услуг. Объём процессов и потоков информации, с которыми взаимодействуют органы власти, превысил возможности традиционного бумажного администрирования. Управление «по-старинке» – вручную, с использованием бумажных носителей и при личном приеме в офисное время – стало технологически и организационно неэффективным в XXI веке. Цифровые технологии, в частности электронное правительство и автоматизация процедур, позволяют переводить большинство административных операций в цифровую среду, где процедуры осуществляются быстрее, прозрачнее и удобнее. Это уже не просто вопрос повышения комфорта, а критическая необходимость: внедрение информационно-коммуникационных технологий становится условием сохранения легитимности, эффективности и устойчивости публичного управления [11].

Внедрение цифровых технологий в государственные органы даёт возможность повысить открытость и доступность информации для граждан, что в свою очередь способствует увеличению доверия к власти и снижению коррупции.

Международный опыт формирования цифрового правительства

Цифровое правительство стало неотъемлемой частью государственного управления в XXI веке, и многие страны демонстрируют успешные примеры реализации цифровых трансформаций. Одним из

наиболее продвинутых примеров считается Эстония, где уже с начала 2000-х гг. была внедрена система электронного резидентства, а большинство государственных услуг стали доступны онлайн. Граждане могут голосовать на выборах, открывать бизнес, подавать налоговые декларации и подписывать юридически значимые документы в электронном формате. Такой подход позволил существенно сократить административные издержки и повысить уровень доверия к государственным институтам [12]. Другим примером служит Южная Корея, где цифровизация активно используется для улучшения взаимодействия между государственными структурами и гражданами через интегрированные платформы – такие, как “Government-24” [13].

В Российской Федерации на протяжении более 10 лет функционирует государственная программа «Информационное общество» [14]. Этот документ определяет цели и мероприятия, направленные на осуществление внутренней и внешней политики страны в области имплементации информационно-коммуникационных технологий. Его основная цель заключается в развитии информационного общества, создании национальной цифровой экономики, защите национальных интересов и реализации стратегически важных приоритетов. Основным, и одним из самых известных проектов цифровизации в России является платформа «Госуслуги» [15]. Это федеральный единый портал для предоставления государственных услуг в электронном виде. Данный сервис позволяет гражданам подавать документы на получение государственных услуг, платить налоги, штрафы и другие сборы, а также получать различные справки, и записываться на приём в госучреждения. Госуслуги позволили значительно сократить время, которое граждане тратят на получение необходимых документов и услуг. В 2025 году счёт зарегистрированных на данной платформе составил 112 миллионов пользователей, что составляет значительную часть населения страны [16].

И когда речь идёт про цифровизацию государства, то нельзя не упомянуть Китай, так как Китай сегодня считается одним из мировых лидеров в сфере цифрового государственного управления. Как у остальных государств, у Китая тоже есть свою особенность в цифрови-

зации, это централизованное планирование, масштабность внедряемых решений и активное участие частного сектора. Одна из особенностей Китая это то, что он развивает централизованные цифровые платформы, через которые предоставляются все основные услуги. Электронное государственное управление Китая включает использование информационных технологий для оказания государственных услуг, исполнения правительством своих функций, вовлечения в управление граждан, управление взаимоотношениями между гражданами, частным сектором и государством. Цели электронного государственного управления: высокое качество и низкие затраты операций правительства; поддержка оказания общественных услуг; вовлечение граждан в управление; обновление правил информационной политики; проведение административной и институциональной реформ [17].

Эффективность цифрового управления напрямую зависит от цифровой грамотности и степени доверия граждан. В России акцент сделан на обучении и поэтапном вовлечении пользователей посредством программы «Цифровая экономика», курсов цифровой грамотности и постоянной поддержкой на платформе «Госуслуги», а также информационными кампаниями о безопасности данных и удобстве электронных услуг.

В Китае цифровое мышление граждан формируется на национальном уровне посредством образовательных кампаний, внедрения цифровых технологий в повседневную жизнь. Цифровизация позиционируется как элемент национального прогресса, общего блага.

Международная практика показывает, что успешное цифровое правительство требует комплексного подхода, включающего не только развитие технологий, но и формирование правовой базы, обеспечение защиты персональных данных, кибербезопасности, а также повышение уровня цифровой грамотности населения. Опыт развитых стран доказывает, что цифровизация может стать мощным инструментом повышения прозрачности, эффективности и открытости государственного управления при условии стратегического планирования и политической воли, и последовательной работы с человеческим мышлением

– формированием новой культуры взаимодействия между государством и обществом, установок доверия к цифровым инструментам, восприятием инноваций.

Проблемы и вызовы цифровизации государственного аппарата Республики Армения на современном этапе

Первые шаги по внедрению электронного правительства правительство Республики Армения предприняло еще в 2000-х годах.

На современном этапе Армения активно развивает цифровое правительство, стремясь улучшить доступность и качество государственных услуг для граждан и бизнеса. Основным инструментом в этом процессе является единая платформа e-gov.am, которая объединяет более 400 онлайн-сервисов, включая регистрацию бизнеса, подачу заявлений, оплату пошлин и штрафов, а также получение различных справок и документов. Данный портал электронного правительства был представлен в 2010 году правительством Армении.

В 2020г. в Республике Армения была утверждена стратегия цифровизации страны на 2020–2025гг., концептуально-программный документ, направленный на институционализацию процессов цифровой трансформации и формирование устойчивой цифровой экосистемы. Согласно позиции органов власти страны, использование цифровых технологий в государственном управлении позволит повысить эффективность государственного управления за счет оптимизации административных процессов, снижения затрат, ускорения управленческих процессов, усиления механизмов контроля над процессами, снижения коррупционных рисков. Эта стратегия представляет собой комплексный план развития, нацеленный на общее развитие страны и охватывающий все социально-экономические секторы. Концептуальная модель стратегии базируется на трех основных стратегических столпах:

- 1) Государственное управление;
- 2) Экономика;
- 3) Общество [18].

Начиная с 2000-х гг. по сей день в Республике Армении реализован ряд ключевых программ и инициатив, направленных на развитие

цифрового государственного управления и формирование электронного правительства. Среди наиболее значимых мероприятий по цифровизации можно выделить внедрение системы электронных виз, внедрение системы электронных платежей ARCA, переход государственных органов на систему электронного документооборота Mulberry, развитие электронной подписи и механизмов отслеживания продвижения документов и заявлений в онлайн-режиме.

Также были реализованы комплексные мероприятия на повышение эффективности государственного управления в отношениях с гражданами и бизнесом, а именно - внедрение системы электронной налоговой отчетности, механизмов электронных разрешений и лицензий, электронных закупок и электронной регистрации бизнеса.

Важным элементом цифровой трансформации государственного управления РА стало внедрение национальных идентификационных карт (ID card) и биометрических паспортов, что обеспечило повышение уровня аутентификации и верификации личности граждан.

К числу других цифровых инициатив относятся внедрение электронной системы подачи заявок в агентство интеллектуальной собственности, создание платформы электронных торгов по реализации арестованного имущества, функционирование электронной правовой информационной системы Республики Армения, а также развитие портала электронных услуг комитета кадастра и официального сайта публичных оповещений. Существенное значение имеют также внедренные судебная информационная электронная система, электронный регистр избирателей и система электронных выборов, способствующие повышению уровня цифровизации в правовой, судебной и избирательной сферах.

Электронное правительство предполагает развитие цифровых форм взаимодействия между государственными учреждениями и служащими, организацию межведомственного обмена данными, а также высокий уровень координации, сотрудничества и эффективности в государственном управлении. Всеобъемлющая цифровая трансформация государственного сектора является многоаспектной задачей, которая затронет практически всех государственных служащих на национальном и региональном уровнях. В этом контексте особое значение

приобретает формирование у кадров государственного управления необходимых цифровых навыков, профессиональных компетенций и институциональных возможностей для обеспечения успешной реализации этого процесса [19].

Одним из приоритетов действующей программы Правительства РА является повышение эффективности работы госаппарата, расходуя при этом меньше ресурсов во всех сферах государственного управления. На современном этапе цифровой трансформации Республика Армения сталкивается с вызовами обеспечения кибербезопасности и защиты прав в условиях становления цифровой экономики. Существенным ограничивающим реформирование фактором является недостаточная обеспеченность квалифицированных кадров, способных эффективно работать и обеспечивать развитие цифровых инфраструктур, а также формирование экономики интеллектуальной собственности [20].

Для успешной реализации поставленной цели следует сформировать современную гибкую инфраструктуру, способную адаптироваться к актуальным требованиям эффективного взаимодействия, поддерживая динамичное развитие цифровой экономики Республики Армения. В данном контексте приоритетное значение приобретает формирование устойчивой системы информационной и кибербезопасности, направленной на защиту персональных данных и минимизацию цифровых рисков. Одновременно требуется совершенствование электронных сервисов, обеспечивающих предоставление государственных услуг в цифровом формате. Неотъемлемой частью реформ является комплексная цифровая трансформация данных, находящихся в распоряжении государственных структур, которая предполагает систематизацию, унификацию и интеграцию последних в едином информационном пространстве. Важным условием эффективности цифрового управления выступает внутренняя координация и совместимость государственных информационных систем и программных решений, что способствует оптимизации процессов обмена данными. Важно также обеспечить доступ к широкополосному, мобильному и фиксированному высокоскоростному Интернету на территории Армении,

обеспечить безопасную цифровую среду через национальный центр кибербезопасности, создать коммуникационные и цифровые инфраструктуры [21].

Недостатки в законодательной и правовой системе по-прежнему представляют собой важную проблему. В то же время, процесс цифровой трансформации требует широкомасштабного и постоянного обучения, а также привлечения высококвалифицированных кадров. В этом контексте наблюдаются существенные недостатки, особенно в регионах, что замедляет полноценное осуществление программ цифровизации. Необходимо подчеркнуть, что успешность внедрения цифровых технологий не может быть полностью реализована без наличия у широких слоев населения необходимых цифровых навыков и достаточной мотивации для использования онлайн-сервисов. Это подчеркивает значимость образовательных и просветительских инициатив, а также программ государственно-частного партнерства.

Заключение

Армения ориентируется на построение эффективной, прозрачной и доступной экосистемы электронного правительства посредством институционализации инновационных цифровых стратегий. Государственная программа на 2017–2022 годы определила цифровую трансформацию в качестве одного из ключевых направлений модернизации государственного управления, а Стратегия цифровизации на 2021–2025 годы заложила основы национальной архитектуры управления данными в цифровой среде. Программа Правительства на 2021–2026гг. акцентирует внимание на формировании инфраструктуры цифровой аутентификации для обеспечения безопасности и доверия в электронных транзакциях. Среди приоритетных направлений государственной цифровой политики выделяются разработка и внедрение единой платформы услуг электронных государственных услуг, создание центра передового опыта в области кибербезопасности, электронной системы налогового администрирования, а также функционирование национального портала электронного здравоохранения.

На современном этапе государственного реформирования институциональные и организационные основы цифровизации и цифровой трансформации в Армении находятся в стадии активного формирования и развития. В рамках реализации национальной цифровой повестки осуществлено внедрение ряда ключевых электронных платформ, направленных на оптимизацию взаимодействия граждан и государства, а также повышение эффективности предоставляемых государственных услуг. Среди них – портал электронного Правительства (*egov.am*), система документооборота органов государственной власти “*Mulberry*”, платформа взаимодействия граждан с государственными структурами (*e-citizen.am*), единая система электронных обращений *e-request.am* и др. Эти инструменты способствуют институционализации открытого управления, повышению административной прозрачности и формированию цифровой культуры в обществе.

Анализируя государственные электронные порталы доступные в Республике Армения, можно сказать что в сфере цифрового управления в Армении создана прочная основа для дальнейшей цифровой трансформации страны и для дальнейшего совершенствования данного процесса необходимо преодолеть ряд вызовов, таких как недостаточная интеграция ИТ-систем, низкий уровень цифровой грамотности среди населения и угрозы кибербезопасности, несовершенство законодательных условий, в частности нормативно-правовой базы в сфере прав интеллектуальной собственности и дальнейшего управления цифровыми решениями.

Развитие цифрового управления Армении – это долгосрочный процесс, требующий последовательных и обоснованных шагов. Этот процесс сталкивается с проблемами частичного регулирования правовой и организационной базы, нехватки квалифицированного человеческого капитала и неравномерного развития инфраструктуры, которые требуют комплексного подхода и четкости в разработке стратегической политики. Основы цифровизации государственного аппарата уже заложены – сформированы инфраструктурные и институциональные предпосылки, внедрены ключевые цифровые платформы и начата реализация стратегий – однако преодоление глубоких системных

барьеров требует не только значительных усилий и времени, но и проявления политической воли: предлагаемые изменения ещё не полностью институционализированы, многие административные и посреднические процессы нуждаются в цифровом преобразовании.

Не менее значимым является работа с человеческим мышлением – формированием цифрового управленческого и общественного сознания, развитие доверия к цифровым инициативам, преодоление психологических и культурных барьеров восприятия инноваций. Цифровая трансформация в Республике Армения требует не только модернизации технологий, но и формирования ценностных установок, определяющих готовность как государственных институтов, так и гражданского общества к принятию новых управленческих решений., трансформации политического мышления.

Чтобы добиться устойчивых результатов, важно сосредоточиться не только на внедрении новых технологий, но и на создании условий, при которых эти технологии станут доступными, понятными и социально значимыми для всех граждан. Только при таком подходе цифровизация станет инструментом модернизации политико-административной системы. В этом контексте, помимо технологических, особое значение приобретают политико-когнитивные факторы – степень проявления политической воли, способность переосмыслению ценностных установок.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Castells M.* The rise of the network society. 2nd ed., with a new pref. Wiley-Blackwell, 2009, 656p.
2. *Добринская Д.Е., Мартыненко Т. С.* Возможно ли цифровое равенство? (о книге Я. ван Дейка «Цифровой разрыв») // Социологические исследования, № 10, 2020. СС. 158–164. DOI 10.31857/S013216250009459-7
3. *Schwab K.* The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. (2016). URL: https://law.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf
4. *Коньков А.Е.* Цифровизация политики vs политика цифровизации // Вестник Санкт-Петербургского университета. Международные отношения. Т. 13., Вып. 1, 2020. СС. 47–68. <https://doi.org/10.21638/spbu06.2020.104>.

5. Волчкова Л.Т. Публичное управление как сфера социального развития человека // Материалы Афанасьевских чтений, № 13, 2015. СС. 19–26.
6. Минина В.Н. HR-боты в управлении человеческими ресурсами организации // «Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент», № 3, 2019. СС. 400–418.
7. Попова Н.Ф. Необходимость цифровизации государственного управления в РФ // Административное право и процесс, № 2, 2020. СС. 48–53.
8. Володенков С.В., Федорченко С.Н. Цифровизация современного пространства общественно-политических коммуникаций: научные концепции, модели и сценарии // Вестник Томского государственного университета Философия. Социология. Политология, № 60, 2021. СС. 175–193.
9. Макаров В.Л. Цифровая трансформация и электронное правительство: стратегия и реализация в России // Общество и экономика, № 1, 2021. СС. 75–90.
10. Костюков А.И. Информационные технологии в государственном управлении: современные вызовы и направления развития // Государственная власть и местное самоуправление, № 5, 2020. СС. 45–49.
11. Noura Aleisa. Key factors influencing the e-government adoption: a systematic literature review. Journal of Innovative Digital Transformation 2 August 2024; 1 (1): PP. 14–31. <https://doi.org/10.1108/JIDT-09-2023-0016>
12. Федоров В.И. Проекты по автоматизации голосования в исторической ретроспективе. Гражданин. Выборы. Власть, № 1(15), 2020. С. 53
13. Шпакова А.А., Горюнова С.А. Стратегические программы по цифровизации экономики Южной Кореи // Ars Administrandi (Искусство управления), Т. 13, № 2, 2021. СС. 260–284. DOI: 10.17072/2218-9173-2021-2-260-284.
14. Постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 г. № 313 Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Информационное общество (2011–2020 годы)"// Правительство России. URL: <http://government.ru/docs/all/91296/>
15. Федеральная государственная информационная система «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)», Единый портал госуслуг, ЕПГУ // Режим доступа: <https://www.gosuslugi.ru/?contentType=F>
16. Количество зарегистрированных пользователей «Госуслуг» превысило 112 млн. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/society/news/2025/05/15/1110225-kolichestvo-zaregistrirovannih>
17. Noguera M.P. Opportunities and challenges of e-Governance: A reality or science fiction for the Chinese Government? // Politica China, 2014. URL: http://www.asiared.com/es/downloads2/14_1s_mireia_paulo_noguera.pdf

18. Решение Правительства РА об утверждении стратегии цифровизации Армении, программы стратегических мероприятий и показателей результативности (на армянском). URL:
<https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=149957>
19. Исследование ООН: электронное правительство 2024. Ускорение цифровой трансформации для устойчивого развития. Нью-Йорк, 2024. URL:
<https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2025-01/E-Government%20Survey%202024%20RUS-compressed.pdf>
20. *Khachatryan K.* Issues of Digitalization of the System of Public Administration in the RA. Bulletin of Yerevan University G: Economics, Vol. 14, No 1 (40), 2023. PP. 72-87. URL: <https://doi.org/10.46991/BYSU:G/2023.14.1.072>
21. ՀՀ Կառավարության ծրագիր 2019թ. 8 փետրվարի 2019 թվականի N 65-Ո: URL: <https://www.gov.am/files/docs/3133.pdf>

REFERENCES

1. *Castells M.* The rise of the network society. 2nd ed., with a new pref. Wiley-Blackwell, 2009, 656 p.
2. *Dobrinskaya D., Martynenko T.* Is digital equality possible? (about the book by J. van Dijk “The Digital Divide”) // “Sociological studies”, No 1, 2020. PP. 158–164. DOI 10.31857/S013216250009459-7
3. *Schwab K.* The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. (2016). URL: https://law.unimelb.edu.au/_data/assets/pdf_file/0005/3385454/Schwab-The_Fourth_Industrial_Revolution_Klaus_S.pdf
4. *Kon'kov A.E.* Cifrovizaciya politiki vs politika cifrovizacii // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Mezhdunarodnye otnosheniya, Vol. 13. No. 1, 2020. PP. 47–68. <https://doi.org/10.21638/spbu06.2020.104>. [In Russian].
5. *Volchkova L.* Publichnoe upravlenie kak sfera social'nogo razvitiya cheloveka // Materialy Afanas'evskih chtenij, № 13, 2015. PP. 19-26. [In Russian].
6. *Minina V.* HR-boty v upravlenii chelovecheskimi resursami organizacii // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment, № 3, 2019. PP. 400–418 [In Russian].
7. *Popova N.* Neobkhodimost' cifrovizacii gosudarstvennogo upravleniya v RF // Administrativnoe pravo i process, № 2, 2020. PP. 48–53 [In Russian].
8. *Volodenkov S.V., Fedorchenko S.N.* Cifrovizaciya sovremennogo prostranstva obshchestvenno-politicheskikh kommunikacij: nauchnye koncepcii, modeli i scenarii // Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta Filosofiya. Sociologiya. Politologiya, № 60, 2021. PP. 175–193 [In Russian].

9. *Makarov V.* Cifrovaya transformaciya i elektronnoe pravitel'stvo: strategiya i realizaciya v Rossii // *Obshchestvo i ekonomika*, № 1, 2021. PP. 75–90 [In Russian].
10. *Kostyukov A.* Informacionnye tekhnologii v gosudarstvennom upravlenii: sovremennye vyzovy i napravleniya razvitiya // *Gosudarstvennaya vlast' i mestnoe samoupravlenie*, № 5, 2020. PP. 45–49 [In Russian].
11. *Noura Aleisa.* Key factors influencing the e-government adoption: a systematic literature review. *Journal of Innovative Digital Transformation* 2 August 2024; 1 (1). PP. 14–31. <https://doi.org/10.1108/JIDT-09-2023-0016>
12. *Fedorov V.I.* Proekty po avtomatizacii golosovaniya v istoricheskoy retrospektive. *Grazhdanin. Vyborny. Vlast'*. № 1(15), 2020. P. 53 [In Russian].
13. *Shpakova A., Goryunova S.* Strategicheskie programmy po cifrovizacii ekonomiki Yuzhnoj Korei // *Ars Administrandi (Iskusstvo upravleniya)*, Vol. 13, № 2, 2021. PP. 260–284. DOI: 10.17072/2218-9173-2021-2-260-284 [In Russian].
14. Postanovlenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 15.04.2014 g. № 313 Ob utverzhdenii gosudarstvennoj programmy Rossijskoj Federacii “Informacionnoe obshchestvo (2011–2020 gody)” // *Pravitel'stvo Rossii*. Rezhim dostupa: <http://government.ru/docs/all/91296/> [In Russian].
15. Federal'naya gosudarstvennaya informacionnaya sistema «Edinyj portal gosudarstvennyh i municipal'nyh uslug (funkcij)», Edinyj portal gosuslug, EPGU. URL: <https://www.gosuslugi.ru/?contentType=F> [In Russian].
16. Kolichestvo zaregistrirovannyh pol'zovatelej «Gosuslug» prevysilo 112 mln. Rezhim dostupa: <https://www.vedomosti.ru/society/news/2025/05/15/1110225-kolichestvo-zaregistrirovannyh> [In Russian].
17. *Noguera M.* Opportunities and challenges of e-Governance: A reality or science fiction for the Chinese Government? // *Politica China*, 2014. URL: http://www.asiared.com/es/downloads2/14_1s_mireia_paulo_noguera.pdf
18. Reshenie Pravitel'stva RA ob utverzhdenii strategii cifrovizacii Armenii, programmy strategicheskikh meropriyatij i pokazatelej rezul'tativnosti URL: <https://www.arlis.am/DocumentView.aspx?DocID=149957> [In Armenian]
19. UN Study: E-Government 2024 // *Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development*. New York, 2024. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2025-01/E-Government%20Survey%202024%20RUS-compressed.pdf>
20. *Khachatryan K.* Issues of Digitalization of the System of Public Administration in the RA. *Bulletin of Yerevan University G: Economics*, Vol. 14, No 1(40), PP. 72–87. <https://doi.org/10.46991/BYSU:G/2023.14.1.072>
21. RA Government Program for 2019. February 8, 2019 N 65–A URL: <https://www.gov.am/files/docs/3133.pdf> [In Armenian]

**THE REPUBLIC OF ARMENIA'S STATE APPARATUS'S
DIGITALIZATION: EXISTING SITUATION, OBSTACLES,
AND FUTURE OPPORTUNITIES**

I. Karamyan

Russian-Armenian (Slavonic) University

ABSTRACT

The article examines the key aspects of digital transformation in public administration, considers both the theoretical foundations of digitalization of the state apparatus and practical international experience, with a specific focus on the analysis of the current situation in the Republic of Armenia. The role of information technologies in increasing the efficiency of public administration is analyzed. The problems of digitalization of the state apparatus of the Republic of Armenia at the present stage are identified. To provide a comprehensive understanding of the problem, the article uses an analysis of regulatory and program documents.

Keywords: information and communication technologies, information society, e-government, digitalization, management.