

Научная статья**УДК 334.02****DOI: 10.25683/VOLBI.2023.64.760****Natalia Evgenievna Buletova**

Doctor of Economics,
Professor of the Department of State Regulation of the Economy,
Russian Presidential Academy of National Economy
and Public Administration
Moscow, Russian Federation
buletova-ne@ranepa.ru

Наталья Евгеньевна Булетова

д-р экон. наук,
профессор кафедры государственного регулирования экономики,
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ
Москва, Российская Федерация
buletova-ne@ranepa.ru

Galina Vladimirovna Kuzibetskaya

Senior Lecturer of the Department of Economics and Finance,
Plekhanov Russian University of Economics,
Volgograd branch
Volgograd, Russian Federation
kuzibetskay@mail.ru

Галина Владимировна Кузибецкая

старший преподаватель кафедры экономики и финансов,
Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова,
Волгоградский филиал
Волгоград, Российская Федерация
kuzibetskay@mail.ru

Vladislav Vladimirovich Chigarov

Postgraduate of the Department of Economics and Finance,
specialty of training 38.06.01 — Economy,
Plekhanov Russian University of Economics,
Volgograd branch
Volgograd, Russian Federation
chigarov-vlad@mail.ru

Владислав Владимирович Чигаров

аспирант кафедры экономики и финансов,
направление подготовки 38.06.01 — Экономика,
Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова,
Волгоградский филиал
Волгоград, Российская Федерация
chigarov-vlad@mail.ru

МОДЕЛИРОВАНИЕ ПУБЛИЧНО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В РАМКАХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ФНС РОССИИ

5.2.4 — Финансы

Аннотация. Цифровая трансформация затрагивает всё больше процессов и действий, присущих как бизнесу, так и системе государственного и муниципального управления. Наиболее ярко результат такой трансформации проявляется на примере деятельности налоговых органов России, что, с одной стороны, позволяет констатировать внедрение и использование современных информационных технологий в налоговых отношениях, с другой стороны, определяет направления и условия перехода к сервисно-ориентированному подходу, обеспечивающему открытость, достоверность, безопасность взаимодействия прямых участников налоговых отношений — государства и налогоплательщиков.

Одним из ярких проявлений такой трансформации является применение государственно-частного партнерства (ГЧП), расширяющего возможности использования современных технологий в системе налоговых отношений с целью повышения качества государственных услуг, эффективности государственных расходов и взаимодействия государства и налогоплательщика на условиях равных партнерских отношений.

Реализация соглашений ГЧП в сфере информационных технологий началась с 2018 г. Авторами представлены предложения по развитию категориального аппарата по теме исследования, к критериям оценки соглашений ГЧП добавлены показатели: мультипликатор цифровизации налоговой системы, прирост мультипликативного эффекта от цифро-

визации, формулы расчета показателей результативности и эффективности реализуемых мероприятий цифровой трансформации налоговой системы; определены особенности применения публично-частного партнерства для достижения стратегических приоритетов, включая характеристику модели государственно-частного информационного партнерства, ее отличия от государственного заказа.

Клиентоориентированный подход, приоритетный в оказании государственных услуг, имеет свои особенности при реализации в налоговых отношениях, однако при внедрении новых цифровых решений позволяет достичь необходимых результатов в повышении качества и комфортности оказания такой государственной услуги для налогоплательщиков (лучший пример — мобильное приложение «Мой налог» для самозанятых). Разработанная модель соглашения государственно-частного информационно-финансового партнерства в налоговых отношениях направлена на получение всех доступных синергетических эффектов с учетом правовой базы и рисков информационной безопасности.

Ключевые слова: клиентоориентированность, государственная услуга, налоговое администрирование, цифровая трансформация налоговых отношений, информационные технологии, публично-частное партнерство, государственно-частное информационно-финансовое партнерство, мультипликатор цифровизации налоговой системы, стратегические приоритеты, эффективность цифровой трансформации

Для цитирования: Булетова Н. Е., Кузибецкая Г. В., Чигаров В. В. Моделирование публично-частного партнерства в рамках цифровой трансформации ФНС России // Бизнес. Образование. Право. 2023. № 3(64). С. 168—172. DOI: 10.25683/VOLBI.2023.64.760.

MODELING PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP WITHIN THE FRAMEWORK OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE FEDERAL TAX SERVICE OF RUSSIA

5.2.4 — Finance

Abstract. Digital transformation affects more and more processes and actions inherent in both business and the system of state and municipal government, the example of the activities of the Russian tax authorities most clearly shows the result of such a transformation, which, on the one hand, allows us to state the introduction and use of modern information technologies in tax relations, on the other hand, determines the directions and conditions for the transition to a service-oriented approach that ensures openness, reliability, and security of interaction between direct participants in tax relations - the state and taxpayers.

One of the clearest manifestations of this transformation is the use of public-private partnerships, which expand the possibilities of using modern technologies in the system of tax relations in order to improve the quality of public services, the efficiency of public spending and the interaction between the state and the taxpayer on an equal partnership basis.

The implementation of public-private partnerships agreements in the field of information technology began in 2018. The authors present proposals for the development of a categorical apparatus on the topic of the study, indicators are added to the criteria for evaluating public-private partnerships agreements: the multiplier of the digitalization of the tax system, the

increase in the multiplier effect from digitalization, formulas for calculating performance indicators and the effectiveness of the implemented measures of the tax system's digital transformation; the features of the use of public-private partnership to achieve strategic priorities are determined, including the characteristics of the model of public-private information partnership, its differences from the state order.

The client-oriented approach, which is a priority in the provision of public services, has its own characteristics when implemented in tax relations, however, with the introduction of new digital solutions, it can achieve the necessary results in improving the quality and comfort of providing such a public service for taxpayers (the best example of the My Tax mobile application for self-employed). The developed model of the public-private information and financial partnership agreement in tax relations is aimed at obtaining all available synergistic effects, taking into account the legal framework and information security risks.

Keywords: customer focus, public service, tax administration, digital transformation of tax relations, information technology, public-private partnership, public-private information and financial partnership, tax system digitalization multiplier, strategic priorities, efficiency of digital transformation

For citation: Buletova N. E., Kuzibetskaya G. V., Chigarov V. V. Modeling public-private partnership within the framework of digital transformation of the Federal Tax Service of Russia. *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2023;3(64):168—172. DOI: 10.25683/VOLBI.2023.64.760.

Введение

Актуальность исследования обоснована происходящими в системе государственного и муниципального управления цифровыми трансформациями, направленными как на повышение качества отдельно взятых государственных (муниципальных услуг), так и на максимальное удовлетворение общества оказываемыми услугами с точки зрения качества используемых бюджетных средств как результата перераспределения создаваемых благ через государственную финансовую систему.

Целесообразность разработки темы связана с происходящими в налоговой системе страны изменениями, соответствующими планам стратегического развития и совершенствованиями в условиях активного внедрения цифровых технологий во все сферы жизнедеятельности общества.

С учетом этого **целью** данного исследования является определение основных условий и ожидаемых эффектов от внедрения цифровых технологий в налоговые отношения с точки зрения критериев эффективности, привлекательности для частных партнеров, привлекаемых к этим процессам через соглашения государственно-частного партнерства (далее — ГЧП) или концессионные соглашения.

Среди российских авторов, исследующих вопросы содержания и эффективности цифровой трансформации налоговой системы и деятельности ФНС России, можно выделить исследования А. В. Марусина, Т. Х. Аблязова [1], Я. В. Савченко, Т. А. Нураев [2], В. В. Глухова и соавторов [3], Е. Ю. Орловой и соавторов [4], Е. А. Кировой и соавторов [5], И. М. Шор [6]. В исследованиях зарубежных авторов особое место занимают работы, связанные с применением самых современных цифровых технологий в государственную сферу, с оценкой практики применения гибких технологий проектного управления, если речь идет

о IT-проектах, включая особенности взаимодействия государственных структур и IT-компаний. Примеры таких исследований содержатся в работах J. Sarvi, V. Balaji, H. Pillay [7], S. Mahajan, N. Wankhade [8], A. Sreeja, K. Nagaja [9] и в материалах с накопленной практикой реализации IT-проектов на уровне рекомендаций Казначейства Великобритании и его «Зеленой книги» [10], библиотека примеров лучших практик в области информационной инфраструктуры ITIL [11], а также пример стандарта в сфере программной инженерии *IEEE Standard Glossary of Software Engineering Terminology*, позволяющий учитывать особенности производства таких продуктов для целей ГЧП [12].

Научная новизна исследования состоит в обосновании авторских разработок по применению ГЧП при создании объекта информационной инфраструктуры налоговой системы Российской Федерации.

Теоретическая значимость работы связана с важностью получения универсальных теоретических и методических результатов обоснования преимуществ и положительных эффектов от ГЧП в налоговых отношениях. **Практическая значимость** работы состоит в возможности развивать применение ГЧП и концессионных соглашений в практике совершенствования технологий, применяемых ФНС России для роста качества и эффективности налоговых отношений с налогоплательщиками на условиях равенства и клиентоориентированности.

Методология и методы исследования. В исследовании применялись такие методы научного исследования, как сравнение и группировка, анализ и синтез, моделирование на основе выдвинутой гипотезы работы, а также подходы, базирующиеся на возможностях количественного и качественного измерения объекта исследования (классификация, корреляция, построение формул для обеспечения алгоритма определения ожидаемого результата).

Основная часть

Для целей развития теоретической базы ГЧП как способа реализации сервисно-ориентированного подхода в совершенствовании налоговых отношений между государством и налогоплательщиком:

- под информационно-финансовым партнерством в целом следует понимать взаимодействие между участниками сделки, партнерских договорных отношений, отношений, регулируемых правовой системой по поводу эффективного внедрения и реализации современных ИТ и финансовых операций, позволяющих в условиях цифровой среды обеспечивать запланированные результаты в сокращении сроков операций, повышения качества обработки, использования больших данных, автоматизации ряда управленческих, финансовых операций, снижения налоговых рисков и т. п.;

- целесообразно введение в оборот и обоснование авторского определения категории «институт информационно-финансового партнерства» на примере налоговых отношений: это совокупность правил и требований налоговых правоотношений, определяющих условия и цели применения информационных технологий («информационный обмен») и финансовых операций (для управления налоговыми рисками) в условиях активного развития цифрового государства и тенденции роста открытости, доказательности, призванных не только выстроить, но и эффективно развивать систему взаимоотношений в налоговой сфере с позиции интересов сторон;

- государственно-частное информационно-финансовое партнерство (далее — ГЧИФП) представляется как форма сотрудничества публичного и частного партнеров, направленного на автоматизацию, цифровизацию и цифровую трансформацию налоговых отношений с условием сокращения расходов и удобства в реализации финансовых отношений между государством и налогоплательщиком.

Также определено, что форма муниципально-частного информационно-финансового партнерства не рассматривается в данном направлении реализации. К публичным партнерам в случае ГЧИФП в сфере налоговых отношений относятся Правительство РФ, Минфин России или ФНС России, к частным партнерам будет относиться частные инвесторы — инициаторы или участники конкурса проектов в информационно-финансовом партнерстве участников налоговых отношений, соответствующие требованиям безопасности и накопленного опыта в указанной сфере проектной деятельности (ИТ-сфера, финансовые отношения при реализации налоговых отношений).

Необходимо также детализировать параметры ГЧИФП:

- сотрудничество сторон ГЧИФП основано на условиях ограничения во времени (типично для проектной деятельности), решения вопроса софинансирования проекта, распределения рисков, состав и вероятность наступления которых в ИТ-сфере намного выше, чем в других сферах деятельности объектов ГЧП;

- главная цель сотрудничества сторон ГЧИФП состоит не в привлечении в национальную экономику частных инвестиций (особенно иностранного капитала, как было изначально при формировании правовой и институциональной базы ГЧП и концессионных соглашений в России), а максимальное использование потенциала частных партнеров, имеющих уникальный опыт реализации проектов в информационно-финансовой сфере для нужд государственной деятельности, в т. ч. в области налоговых отношений.

Речь в данном случае идет о двух направлениях налоговой политики, что находит свое отражение в действующих документах стратегического планирования ФНС России (ведомственная программа цифровой трансформации [12], стратегическая карта ФНС России [13]):

- внедрение современных информационных технологий в сферу взаимодействия с налогоплательщиками;

- клиентоориентированный (сервисный) подход к налогоплательщикам, требующий развития организационно-методической и инфраструктурной составляющих взаимодействия с налогоплательщиками.

Для этого реализованы следующие меры:

- упрощение налогоплательщикам доступа к информационным услугам с одновременным ростом безопасности таких процедур;

- развитие технического оснащения, электронное информирование налогоплательщиков о событиях и фактах налоговых отношений;

- развитие информационного взаимодействия по принципу «вопрос — ответ» с представлением максимально полной базы точных и ясных ответов.

Основными способами решения вопроса преобразования налоговой функции в направлении цифровизации и клиентоориентированности являются:

1. Цифровизация первичных документов.

2. Роботизация бизнес-процессов, что в практике российской и мировой цифровой экономики имеет накопленный опыт разработки ИТ-проектов [14].

3. Современное налоговое администрирование, использующее все возможности ИТ-сферы.

Всё это коррелирует со стратегической картой ФНС России. Систематизируя эту информацию, считаем необходимым сформировать следующие стратегические приоритеты в области информационного и финансового взаимодействия между участниками налоговых отношений в России:

- (1) Внедрение только тех информационных технологий, от которых возможно с высокой точностью получить запланированные результаты, что требует внедрения в стратегическую карту ФНС России ряда критериев и показателей диагностики планируемых или уже внедренных информационных технологий, в т. ч. в сфере финансовых операций, сопровождающих процессы уплаты и поступления в бюджет доходов от налоговых платежей, сборов, страховых взносов:

- Мультипликатор цифровизации налоговой системы — необходим для принятия решения о внедрении новых ИТ в налоговую систему (на стадии планирования) или для оценки результатов их внедрения, показывает, на сколько рублей изменится поступление налоговых доходов в бюджет при изменении расходов на внедрение информационных технологий на 1 руб.:

$$Mult_{DIGITAL} = \Delta \text{НД} / \Delta \text{ГРнаИТ},$$

где $\Delta \text{НД}$ — прирост налоговых доходов в отчетном году по сравнению с предшествующим, руб.; $\Delta \text{ГРнаИТ}$ — прирост государственных расходов на разработку и внедрение ИТ в области реализации налоговых отношений за аналогичный период, руб.

То, что от внедрения ИТ в реализацию государственных услуг планируется существенный социальный эффект, определяет крайние значения мультипликатора, влияющие на принятие решения или оценку полученного результата:

- если значение мультипликатора ≥ 1 , это позволяет положительно оценивать параметры самого проекта и результатов применения ГЧП для его реализации;

- если значение мультипликатора оказывается < 1 , требуется введение дополнительных оценок, включая интерпретацию ожидаемых (полученных) социальных эффектов.

- Прирост мультипликативного эффекта от внедрения новых информационных технологий в динамике

внутри года и среднесрочными периодами стратегического планирования:

$$Mult_{DIGITAL} = Mult_{DIGITAL1} / Mult_{DIGITAL2} \times 100 \%$$

Данный показатель измеряется в процентах и позволяет в динамике оценить последствия внедрения новых ИТ в налоговую систему с точки зрения продолжительности ожидаемых (получаемых) эффектов. Так как целесообразность применения данного показателя имеет значение на стадии принятия решения, расчет прироста мультипликативного эффекта имеет ценность в рамках периода реализации самого ИТ-проекта.

Считаем достаточными для получения положительных оценок со стороны публичного партнера достижение значений этого показателя в пределах, аналогичных ожидаемой доходности от этого проекта со стороны частного партнера. Отсутствие прироста или его отрицательные значения будут свидетельствовать об отсутствии мультипликативных эффектов, что можно определить уже при расчете мультипликатора цифровизации налоговой системы.

- показатели результативности и эффективности реализуемых мероприятий, которые соответствуют модели управления по результатам:

$$Result = \text{Фактич.результат} / \text{План.результат},$$

где Фактич.результат — полученный за отчетный период показатель реализуемого в рамках государственной стратегии или программы мероприятия (на примере Ведомственной программы цифровизации ФНС России); План.результат — запланированный на отчетный период показатель.

Приемлемое значение данного показателя определяется на ведомственном уровне и не может быть менее 1, т. е. иначе это требует подтверждения целевого использования бюджетных средств и достоверности самих документов стратегического планирования. Единица измерения также определяется содержанием мероприятия и используемыми для его реализации ресурсами.

$$Effect = \text{Налог.доход} / \text{Гос.расхода на ИТ} \times 100 \%,$$

где Налог.доход — доход федерального бюджета, запланированный к получению (полученный) от внедрения новых ИТ за период; Гос.расход на ИТ — затраты, понесенные государством (ФНС России, Минфин России, Правительство РФ) для внедрения новых ИТ через соглашения ГЧП (или концессионные соглашения).

Данный показатель удобнее рассчитывать в процентах, при характеристике его предельных значений можно говорить о традиционном восприятии рентабельности затрат (какую долю прибыли приносит каждый рубль затраченных ресурсов), требующих достижения окупаемости и доходности вложений. С учетом накопленной практики аудита эффективности, когда при анализе эффективности государственных расходов большое значение имеет база «лучших практик», достаточно уточнить, что нормальное значение *Effect* > 0.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Марусин А. В., Аблязов Т. Х. Государственно-частное партнерство как механизм развития автоматизированных цифровых систем // Транспорт РФ. 2019. № 3(82). С. 23—25.
2. Савченко Я. В., Нураев Т. А. Государственно-частное партнерство в сфере информационно-коммуникационных технологий в отечественной и зарубежной практике: специфика и динамика развития // BENEFICIUM. 2022. № 1(42). С. 100—109. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2022.1(42).100-109.
3. Глухов В. В., Глухов Е. В., Сенько А. Е. Влияние современных информационных технологий на взаимодействие между налогоплательщиками и налоговыми // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. 2017. Т. 16. № 3. С. 443—463. DOI: 10.15826/vestnik.2017.16.3.022.

(2) Для формирования устойчивых и выгодных партнерских отношений всех привлеченных к разработке, внедрению и реализации информационных технологий в финансовые и другие операции в сфере налоговых отношений актуально не только использование традиционных для государственных отношений и операций правил взаимодействия (межведомственное и внешнее с негосударственными участниками налоговых отношений) с коммерческими и некоммерческими партнерами, но и тех, которые позволяют достичь дополнительных эффектов от применения в отдельных операциях, например ГЧП.

Анализ и комментарии полученных результатов

Позиционирование налоговой службы не как фискального органа, а как сервисной структуры, ориентированной на удовлетворение интересов налогоплательщиков и положительную оценку качества налогового администрирования, полностью ориентировано на электронное взаимодействие с налогоплательщиками со стороны государства, исключение очного взаимодействия и бесконтактное общение через личный кабинет, мобильное приложение.

Зависимость налогового администрирования от содержания современных бизнес-моделей, с одной стороны, и ориентирования на сервисный подход к взаимоотношениям с налогоплательщиками, с другой, требует максимальных совместных, партнерских действий. Для этого необходимо постоянное совершенствование института информационно-финансового партнерства с точки зрения открытости, достоверности, последовательности с точки зрения получения и распределения доходов в экономике, учитывая, что налоговые отношения определяются как часть финансовых отношений между государством и налогоплательщиками.

Заключение

Применение ГЧИФП для внедрения новейших информационных технологий имеет устойчивую тенденцию к наращиванию объемов участия частных инвесторов и возможности внедрения в налоговые отношения новейших технологий, привлечения лучших кадров, обеспечивающих достижение запланированных результатов цифровой трансформации ФНС России. К особенностям применения ГЧИФП в налоговых отношениях можно, в том числе, отнести дифференцированный подход к определению эффективности ГЧИФП для публичного и отдельно для частного партнера соглашения, возможность применять при разработке и реализации ИТ-проектов гибкие технологии проектного менеджмента для получения наилучшего результата [15], особое положение отводится вопросам информационной безопасности и обеспечения защиты персональных данных в условиях постоянно растущих угроз и уязвимостей в ИТ-сфере, нерешенность проблемы теневой экономики и роли домашних хозяйств в развитии неформальной и ненаблюдаемой экономики, роли налоговых доходов государственной финансовой системе и необходимости эффективно распределять риски такого партнерства с учетом возможных последствий ошибок во взаимодействии участников соглашения ГЧИФП.

4. Орлова Е. Ю., Седаев П. В., Устинкин С. В. Влияние современных электронных технологий на отношения налоговых органов и налогоплательщиков // *Власть*. 2022. № 5. С. 184—188. DOI: 10.31171/vlast.v30i5.9261.
5. Кирова Е. А., Морозова Н. Г., Безверхий А. С. Трансформация налоговой системы России в условиях становления цифровой экономики // *Вестник университета*. 2019. № 7. С. 118—124. DOI: 10.26425/1816-4277-2019-7-118-124.
6. Шор И. М. Применение государственно-частного партнерства в сфере информационных технологий // *Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика*. 2022. Т. 24. № 3. С. 146—157. DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2022.3.12.
7. Sarvi J., Balaji V., Pillay H. Public-Private Partnerships in Information and Communication Technology for Education : ADB Briefs No. 49. Oct. 2015. 7 p.
8. Mahajan S., Wankhade N. Image Embedding in QR Code // *International Journal of Science and Research*. 2015. Vol. 4. No. 4. Pp. 2077—2080.
9. Sreeja A., Nagaja K. QR Images: Optimized Image Embedding in QR Codes // *International Journal Magazine of Engineering, Technology, Management and Research*. 2015. Vol. 2. No. 10. Pp. 398—403.
10. Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions / Commission of the European Communities. Brussels, 30.4.2004. 22 p. URL: <https://www.ebrd.com/downloads/legal/concessions/green.pdf> (дата обращения: 12.06.2023).
11. ITIL® Foundation. ITIL 4 Edition. TSO, 2019. 260 p. URL: <https://itil.press/wp-content/uploads/2021/09/itil-foundation-4-edition.pdf> (дата обращения: 12.06.2023).
12. Распоряжение ФНС России от 22 февраля 2023 г. № 48@ «Об утверждении ведомственной программы цифровой трансформации Федеральной налоговой службы на 2023—2025 годы». Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
13. Приказ ФНС России от 5 марта 2021 г. № ЕД-7-1/173@ «Об утверждении Стратегической карты ФНС России на 2021—2023 годы». Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
14. Government control of the cyber economy based on the technologies of Industry 4.0 / M. A. Kovazhenkov, G. V. Fedotova, R. H. Ilyasov et al. // *The Cyber Economy: Opportunities and Challenges for Artificial Intelligence in the Digital Workplace* / Eds. V. M. Filippov, A. A. Chursin, J. V. Ragulina, E. G. Popkova. Cham : Springer, 2019. Pp. 323—333. DOI: 10.1007/978-3-030-31566-5_33.
15. Иванова Т. Н., Иванов Д. В. Классический и гибкие подходы к управлению проектами // *Бюллетень науки и практики*. 2019. Т. 5. № 10. С. 168—175. DOI: 10.33619/2414-2948/47/21.

REFERENCES

1. Marusin A. V., Ablyazov T. Kh. Public-private partnership as a mechanism for the development of automated digital systems. *Transport RF*. 2019;3(82):23—25. (In Russ.)
2. Savchenko Ya. V., Nuraev T. A. Public-private partnership in the field of information and communication technologies in domestic and foreign practice: specifics and dynamics of development. *BENEFICIUM*. 2022;1(42):100—109. (In Russ.) DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2022.1(42).100-109.
3. Glukhov V. V., Glukhov E. V., Sen'ko A.E. Influence of modern information technologies on the interaction between taxpayers and tax authorities. *Vestnik UrFU. Seriya: Ekonomika i upravlenie = Journal of Applied Economic Research*. 2017;16(3):443—463. (In Russ.) DOI: 10.15826/vestnik.2017.16.3.022.
4. Orlova E. Yu., Sedaev P. V., Ustinkin S. V. Influence of modern electronic technologies on the relationship between tax authorities and taxpayers. *Vlast' = Power*. 2022;5:184—188. (In Russ.) DOI: 10.31171/vlast.v30i5.9261.
5. Kirova E. A., Morozova N. G., Bezverkhii A. S. Transformation of the tax system of Russia in the context of the formation of the digital economy. *Vestnik universiteta = Bulletin of the University*. 2019;7:118—124. (In Russ.) DOI:10.26425/1816-4277-2019-7-118-124.
6. Shor I. M. The use of public-private partnership in the field of information technology. *Vestnik Volgogradskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika = Bulletin of the Volgograd State University. Economy*. 2022;24(3):146—157. (In Russ.) DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2022.3.12.
7. Sarvi J., Balaji V., Pillay H. Public-Private Partnerships in Information and Communication Technology for Education. ADB Briefs No. 49. Oct. 2015. 7 p.
8. Mahajan S., Wankhade N. Image Embedding in QR Code. *International Journal of Science and Research*. 2015;4(4):2077—2080.
9. Sreeja A., Nagaja K. QR Images: Optimized Image Embedding in QR Codes. *International Journal Magazine of Engineering, Technology, Management and Research*. 2015;2(10):398—403.
10. Commission of the European Communities. Green Paper on Public-Private Partnerships and Community Law on Public Contracts and Concessions. Brussels, 30.4.2004. 22 p. URL: <https://www.ebrd.com/downloads/legal/concessions/green.pdf> (accessed: 12.06.2023).
11. ITIL® Foundation. ITIL 4 Edition. TSO, 2019. 260 p. URL: <https://itil.press/wp-content/uploads/2021/09/itil-foundation-4-edition.pdf> (accessed: 12.06.2023).
12. Decree of the Federal Tax Service of Russia from February 22, 2023 No. 48@ “On Approval of the Departmental Digital Transformation Program of the Federal Tax Service for 2023-2025”. Available at LRS ConsultantPlus. (In Russ.)
13. Order of the Federal Tax Service of Russia of March 5, 2021 No. ED-7-1/173@ “On Approval of the Strategic Map of the Federal Tax Service of Russia for 2021-2023”. Available at LRS ConsultantPlus. (In Russ.)
14. Kovazhenkov M. A., Fedotova G. V., Ilyasov R. H. et al. Government control of the cyber economy based on the technologies of Industry 4.0. *The Cyber Economy: Opportunities and Challenges for Artificial Intelligence in the Digital Workplace*. V. M. Filippov, A. A. Chursin, J. V. Ragulina, E. G. Popkova (eds.). Springer Cham, 2019. Pp. 323—333. DOI: 10.1007/978-3-030-31566-5_33.
15. Ivanova T. N., Ivanov D. V. Classical and flexible approaches to project management. *Byulleten' nauki i praktiki = Bulletin of Science and Practice*. 2019;5(10):168—175. (In Russ.) DOI: 10.33619/2414-2948/47/21.

Статья поступила в редакцию 19.07.2023; одобрена после рецензирования 25.07.2023; принята к публикации 30.07.2023. The article was submitted 19.07.2023; approved after reviewing 25.07.2023; accepted for publication 30.07.2023.