

УДК 336.14:004.9; 351:004

DOI: 10.24412/1998-5533-2026-1-17-24

**Цифровая трансформация бюджетного процесса
в системе государственного управления Республики Армения:
обеспечение прозрачности и вовлеченности граждан**



Виноградова Татьяна Ивановна

Кандидат политических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного и муниципального управления Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики

Актуальность темы обусловлена необходимостью модернизации институтов государственного управления на принципах открытости, где бюджетная прозрачность и участие граждан служат базовыми элементами подотчетности и надлежащего управления (good governance). В Республике Армения данные Обзора открытости бюджета (Обзора) Международного бюджетного партнерства 2023 г. выявили разрыв показателей: уровень «умеренной прозрачности» (60 баллов) сочетается с низкой вовлеченностью общественности (11 баллов), что отражает несоответствие между доступностью информации и реальной степенью участия граждан.

Цель работы – разработка научно обоснованных рекомендаций по интеграции цифровых технологий в процессы государственного управления для обеспечения полноты бюджетных данных и расширения участия граждан в бюджетном цикле Республики Армения. Работа базируется на системном анализе процедур республики в сопоставлении со стандартами МФ, ОЭСР и GIFT, изучении передового опыта зарубежных стран и эмпирическом анализе данных Обзора 2023 г. Научная новизна работы состоит в адаптации международных требований к специфике Армении и обосновании интерактивного цифрового взаимодействия с гражданами, базирующегося на интеграции процедур общественной верификации в автоматизированный бюджетный процесс. Результаты исследования включают идентификацию функциональных областей, требующих технологической модернизации, и обоснование таких решений, как единая цифровая экосистема «Открытый бюджет» и платформы дистанционного инициативного бюджетирования. Практическая значимость исследования заключается в применимости предложенных мер органами исполнительной власти для совершенствования управления государственными финансами и повышения позиций страны в международном рейтинге.

Ключевые слова: цифровая трансформация, бюджетная прозрачность, государственное управление, Армения, инициативное бюджетирование, интерактивная платформа

Для цитирования: Виноградова Т.И. Цифровая трансформация бюджетного процесса в системе государственного управления Республики Армения: обеспечение прозрачности и вовлеченности граждан // Вестник экономики, права и социологии. 2026. № 1. С. 17–24. DOI: 10.24412/1998-5533-2026-1-17-24.

На фоне современных вызовов глобализации и цифровизации, а также возрастающих общественных требований к результативности государственного управления, бюджетная прозрачность и

подотчетность установились как общепризнанные принципы, определяющие качество взаимодействия государства и общества. Концепция надлежащего управления (*Good Governance*) трактует бюджетную прозрачность как фундамент доверия к институтам власти, инструмент противодействия коррупции и фактор финансовой устойчивости [1–4]. Раскрытие сведений о бюджетных потоках открывает гражданам логику стратегических приоритетов государства, гарантирует адресность социальной политики и оптимизирует распределение ограниченных ресурсов.

Ведущие международные институты, включая Международный валютный фонд (МВФ), Организацию экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), Программу *PEFA* (*Public Expenditure and Financial Accountability* – «Государственные расходы и финансовая подотчетность»), Глобальную инициативу по фискальной прозрачности *GIFT* (*Global Initiative on Fiscal Transparency*) и Международное бюджетное партнерство (МБП), сформировали систему стандартов, нацеленных на полноту, достоверность и своевременность публикации бюджетных сведений [1; 5–8]. В этом процессе цифровизация выступает не только как технологический базис, но и как катализатор институциональной трансформации управления, формирующий инклюзивную среду взаимодействия государства и общества. Цифровая трансформация обеспечивает оперативную трансляцию точных бюджетных данных и технологически упрощает раскрытие бюджетной информации органами власти, снимая административные барьеры для ведения прямого диалога с обществом. В результате меняются как процедуры взаимодействия, так и восприятие информации участниками этого процесса [9].

Республика Армения, следуя по пути интеграции в глобальную экономическую систему и совершенствования национальных институтов, достигла определенных успехов в реформировании системы управления государственными финансами. Тем не менее результаты Обзора открытости бюджета (далее – Обзор) 2023 г. МБП выявили выраженную диспропорцию показателей. Несмотря на достижение уровня «умеренной прозрачности» (60 баллов из 100), в стране сохраняется крайне низкий уровень вовлеченности общественности, оцененный всего в 11 баллов [10]. Для сбалансированного развития данных направлений целесообразно совместить наращивание объемов публикуемой бюджетной информации с развитием интерактивных форматов, активизирующих полноценный прямой диалог с гражданами. Настоящее исследование посвящено анализу текущей ситуации и разработке предложений по повышению прозрачности бюджетных данных и вовлеченности общества на основе создания единой цифровой экосистемы бюджетной открытости.

Теоретические подходы и информационная база исследования

Бюджетная прозрачность, выступая составной частью надлежащего управления (*Good Governance*), в ходе цифровой трансформации приобретает новые формы и выполняет ряд системных функций, являясь одновременно условием, средством и инструментом повышения качества государственного администрирования. Как условие, прозрачность гарантирует гражданам доступ к верифицированным сведениям, что необходимо для их участия в принятии социально значимых решений. В качестве средства раскрытие фискальных данных минимизирует риски нецелевого расходования средств и открывает возможности для проведения независимого мониторинга выполнения государственных обязательств. При этом бюджетная прозрачность рассматривается не только как технический параметр, но и как предварительное условие макроэкономической финансовой устойчивости и общей финансовой справедливости в государстве [9]. В инструментальном плане цифровые технологии превращают статичные отчеты в динамические среды для взаимодействия, позволяя обществу не только потреблять информацию, но и влиять на приоритеты бюджетной политики. При этом цифровая среда может быть спроектирована как пространство не только информационной, но и коммуникативной открытости, предполагающей наличие обратной связи с потребителями государственных услуг, например, через проведение социологических опросов для оценки эффективности реализации государственной политики и степени удовлетворенности граждан качеством государственного управления [11].

В рамках настоящего исследования представляется необходимым разграничение понятий «бюджетная прозрачность» и «бюджетная открытость», которые зачастую ошибочно используются как синонимы. Под прозрачностью следует понимать статическую характеристику системы, выражающуюся в физической доступности, полноте и достоверности фискальных данных для внешнего наблюдателя. В свою очередь, открытость является более широкой категорией, описывающей качество взаимодействия государства и общества. Она интегрирует в себе прозрачность как базовое условие, дополняя её механизмами значимого участия граждан, инклюзивностью процедур и наличием действенной обратной связи, что трансформирует одностороннее информирование в полноценный партнерский диалог.

Современная концепция бюджетной открытости предполагает интеграцию трех функциональных уровней: информационной прозрачности (своевременное раскрытие ключевых бюджетных документов); общественного участия (возможность прямого взаимодействия граждан и власти на всех этапах бюджетного цикла); цифровой доступности (предо-

ставление данных в современных форматах, удобных для автоматизированного анализа и верификации).

Формирование международных стандартов в этой области началось в конце 1990-х гг. с внедрения Кодекса МВФ, определившего требования к фискальной отчетности и управлению рисками [12]. Дальнейшее развитие подходов ОЭСР [5] и запуск программы *PEFA* [6] сформировали предпосылки для систематизации лучших практик и разработки инструментария комплексной диагностики национальных систем управления общественными финансами. Интересен исторический опыт Швеции как первопроходца в этой области: еще в 1766 г. Законом «О свободе прессы» было закреплено право каждого гражданина на свободный доступ к официальным документам, включая бюджетные предложения, что заложило основы современной открытости [9]. Качественная трансформация концепции произошла под влиянием Глобальной инициативы по фискальной прозрачности (*GIFT*), включившей компоненту «общественного участия» как обязательный элемент значимой прозрачности на всех этапах бюджетного цикла [8].

Информационной базой настоящего исследования выступает Обзор МБП, интегрирующий вышеуказанные принципы [7]. Данный инструмент является признанным международным стандартом оценки качества управления финансами и предполагает агрегированный анализ по трем векторам: прозрачность бюджетной информации (на основе своевременности и содержательной полноты восьми ключевых бюджетных документов, публикуемых на разных этапах бюджетного цикла), участие общественности (наличие каналов для вовлечения граждан) и качество бюджетного надзора (глубина внешнего контроля со стороны Высшего законодательного органа/парламента и Высшего органа аудита). Методология Обзора ориентирована на анализ фактической доступности информации и использует систему баллов для верификации соответствия национальных практик международным стандартам.

Настоящее исследование базируется на анализе соответствия бюджетных процедур Республики Армения критериям оценки МБП [7]. Системный и сравнительный анализ ориентирован на: сопоставление практик фискальной открытости республики с передовым опытом зарубежных стран, выявление несоответствий существующих форматов раскрытия

информации международным стандартам участия и обоснование цифровых решений для формирования сопричастности граждан к бюджетному процессу. Последнее предполагает повышение его инклюзивности – в трактовке МВФ, ОЭСР и *GIFT* – как процесса, охватывающего все группы населения: от финансовых экспертов и чиновников до молодежи, жителей отдаленных сел и социально уязвимых слоев.

Анализ бюджетной открытости Армении и международный опыт вовлечения граждан

Анализ показателей Республики Армения по результатам Обзора 2023 г. выявляет ряд проблемных зон в структуре государственного управления финансами (табл. 1).

Несмотря на то, что суммарный показатель прозрачности (60 баллов) сопоставим со среднемировыми значениями, в системе отчетности Армении выявлен ряд пробелов. В частности, «Полугодовой обзор» бюджета получил оценку в 0 баллов, что показывает либо полное отсутствие документа, либо его отсутствие в открытом доступе. В Армении данный документ не готовится, что снижает адаптивность бюджетной системы к меняющимся макроэкономическим реалиям, препятствует официальной актуализации параметров доходов и расходов в середине финансового цикла и лишает общественность актуальных сведений об обоснованности текущих изменений фискального курса. Показатель «Бюджета для граждан», составивший 33 балла, отражает формальный характер данного документа: он не в полной мере выполняет функцию трансляции сложных финансовых данных на доступный для населения язык, что снижает потенциал вовлеченности. Также требуется доработка «Проекта бюджета» в части сопроводительных материалов, необходимых для полноценного осуществления качественного анализа экспертным сообществом.

Таблица 1

Показатели бюджетной прозрачности Республики Армения

Показатель Обзора 2023 г.	Балл (из 100)	Уровень	Основная проблема
Прозрачность бюджета	60	Умеренный	Наличие значительных пробелов в доступности данных (24 оценки «Стандарт не соблюден» из 109 вопросов), отсутствие публикации «Полугодового обзора» и неполнота информации в «Бюджете для граждан»
Участие общественности	11	Крайне низкий	Отсутствие формальных механизмов вовлечения граждан на стадиях утверждения, исполнения и аудита бюджета; ограничение консультаций этапом формирования
Надзор за бюджетом	59	Умеренный	Слабый парламентский контроль на этапе исполнения бюджета, отсутствие публичных отчетов профильных комитетов и дефицит финансирования Аудиторской палаты Армении

Составлено автором на основе данных Обзора 2023 г. МБП [10].

Анализ нормативно-правовой базы – Закон Республики Армения от 21.07.1997 № ЗР-137 «О бюджетной системе Республики Армения» [13], регламентирующего спектр бюджетных отношений, Закон Республики Армения от 30.12.2016 № ЗР-237 «О внесении изменения в Закон Республики Армения «О местном самоуправлении» [14] и Закон Республики Армения от 22.10.2003 № ЗР-11 «О свободе информации» [15] – выявил наличие лишь базовых требований к раскрытию данных. Несмотря на то, что законодательство о местном самоуправлении учитывает специфику муниципального уровня, где через системы «электронного сообщества» (*e-community*) внедряются цифровые формы гражданского участия, общее правовое поле не в полной мере отвечает международным стандартам всеохватности. Действующее законодательство, фиксируя обязанность органов власти по предоставлению сведений, не предусматривает проактивного использования различных каналов взаимодействия с широким кругом лиц, включая недостаточно представленные группы населения. Кроме того, нормативное поле ограничивается гарантией права на получение данных в статичном виде, не накладывая на ведомства обязательств по внедрению интерактивных инструментов или организации партисипаторного бюджетирования [16; 17]. Указанный правовой пробел обуславливает низкий балл Армении по показателю участия общественности (11 из 100), переводя вовлечение граждан в разряд эпизодических консультативных практик.

Детальное изучение административной практики показывает, что основной причиной нулевой оценки «Полугодового обзора» бюджета являются технологические барьеры в системе государственного управления. Здесь проблема состоит в недостаточной автоматизации межведомственного обмена данными, что приводит к временным лагам при консолидации отчетности. В отсутствие единой цифровой среды, поддерживающей интеграцию финансовых потоков в режиме реального времени, подготовка качественного аналитического обзора в середине финансового года становится трудоемким процессом, не укладывающимся в установленные международной методикой сроки. Аналогичная проблема формализма характерна и для «Бюджета для граждан», который на текущем этапе не содержит механизмов выявления информационных потребностей различных социальных групп, что превращает его из коммуникационного инструмента в упрощенную копию официальной отчетности.

Низкая оценка участия общественности свидетельствует о преобладании в Армении традиционных «закрытых» практик государственного управления. Взаимодействие с гражданами носит эпизодический характер и ограничено этапом планирования, тогда как стадии исполнения и аудита

остаются вне поля общественного контроля. Подобная ситуация расходится с международными принципами *GIFT*, требующими активного вовлечения общества на всех этапах бюджетного цикла. Альтернативой закрытым подходам служит международный опыт вовлечения граждан через внедрение интерактивных аналитических инструментов. В Германии системный характер цифровизации муниципальных финансов подтверждает платформа межмуниципальных сравнений *IKVS (Interkommunale Vergleichs-Systeme)*, объединяющая более 800 администраций. Данный инструмент преобразует массивы бюджетной отчетности в наглядную инфографику, сохраняя предельную детализацию расходов до уровня конкретных социальных объектов. Эстония, один из мировых лидеров цифровизации, развивает проект «*MeieRaha.eu*» («Наши деньги»), который предоставляет гражданам возможность не только визуализировать государственные расходы, но и моделировать изменения налоговых ставок, наблюдая за их влиянием на финансирование образования и здравоохранения в режиме реального времени. На муниципальном уровне в городе Тарту успешно реализована модель цифрового инициативного (партисипаторного) бюджетирования, где жители посредством интерактивной карты направляют предложения по распределению части инвестиционного бюджета и участвуют в открытом онлайн-голосовании. В Южной Африке портал «Открой бюджет» (*vulekamali.gov.za*), запущенный в рамках партнерства Национального казначейства и коалиции гражданского общества *Imali Yethu* («Наши деньги»), использует формат совместной аналитики. Данный ресурс упрощает доступ к сложной финансовой информации для широких слоев населения, трансформируя закрытые ведомственные данные в инструмент открытого общественного диалога. В Российской Федерации цифровая платформа «Электронный бюджет» (*budget.gov.ru*) консолидирует финансовые потоки в едином информационном пространстве, транслируя через специализированный портал оперативную аналитику и адаптированные отчеты «Бюджет для граждан». Данная система формирует цифровой след каждой бюджетной операции, что в сочетании с визуализацией данных на уровне государственных программ приближает формат раскрытия информации к международным стандартам прозрачности [18]. Следует выделить опыт Южной Кореи как пример национального, а не только муниципального бюджета участия. В научной среде он часто приводится как эталон цифровой демократии. На платформе *mybudget.go.kr* функционирует Национальная система бюджета участия. Данный ресурс реализует полный цикл прямого взаимодействия: от выдвижения гражданами инициатив до их публичного обсуждения и финального онлайн-голосования за включение

проектов в государственный бюджет. Интеграция платформы с общенациональной системой управления финансами превращает идеи населения в реальные статьи расходов, прошедшие ведомственную экспертизу. В Мексике в качестве формата содержательного взаимодействия используется «*Rally de Datos sobre el Gasto Público*» (Дата-ралли по государственным расходам), координируемое через специализированный портал *Transparencia Presupuestaria* (*transparenciapresupuestaria.gob.mx*). Данная инициатива представляет собой серию практических сессий по коллективному анализу открытых данных о бюджетных тратах в социальной и инвестиционной сферах. Подобный подход ведет к росту бюджетной грамотности и усилению общественного контроля, превращая сухую финансовую статистику в наглядные аналитические продукты, созданные самими гражданами. Значительный интерес представляет также цифровая трансформация государственного аудита во Франции. Запуск специализированной платформы участия граждан *Plateforme de participation citoyenne* (*participation.ccomptes.fr*) Высшим органом аудита (*Cour des comptes*) перевел вовлечение общественности в формирование планов проверок в практическую плоскость. Данная инициатива превращает аудит в действенный инструмент контроля за целевым и результативным использованием бюджетных средств, так как темы для будущих расследований теперь определяются с учетом предложений граждан.

Система государственного надзора в Армении, оцененная на умеренном уровне (59 баллов), также демонстрирует зоны технологического и процедурного роста. Ограничение эффективности Аудиторской палаты (57 баллов) во многом обусловлено неполным охватом аудиторскими проверками внебюджетных фондов и отсутствием практики публикации кратких, доступных для широкой аудитории резюме по итогам проверок. Более того, зафиксирован разрыв в подотчетности исполнительной власти перед обществом: механизмы публичного информирования о мерах, принятых для устранения выявленных аудитом нарушений, остаются недостаточно прозрачными. Укрепление надзорной функции требует не только расширения полномочий Национального Собрания в части контроля за использованием сверхплановых доходов, но и внедрения цифровых архивов экспертных заключений, доступных гражданам для независимой оценки качества государственного администрирования.

Формирование цифровой экосистемы бюджетной прозрачности и общественного участия в Республике Армения

Для роста баллов Армении в Обзоре МБП, особенно для преодоления низкого уровня вовлеченности граждан (11 из 100) необходимо дополнить публикацию бюджетных данных интерактивными форматами взаимодействия. Рекомендуемые цифровые решения, нацеленные на активизацию прямого диалога с гражданами для устранения дефицитов участия общественности в бюджетном процессе Республики Армения, разработанные с учетом критериев МБП, представлены в таблице 2.

В контексте необходимости повышения рейтинга страны по показателю открытости бюджета особую значимость приобретает совершенствование системы государственного управления Республики Армения через развитие инструментов интерактивного взаимодействия с гражданами. Первоочередной задачей представляется технологическое сопровождение публикации всех восьми ключевых документов в форматах открытых данных (*Open Data*). Целесообразным видится внедрение алгоритмов автоматизированного формирования «Полугодового обзора» и «Годового отчета», что исключает влияние человеческого фактора и гарантирует стопроцентную своевременность раскрытия информации. Перспективным направлением может рассматриваться разработка интерактивной версии «Бюджета для граждан», оснащенной средствами визуализации инфографикой и инструментами сравнительного анализа. Подобный формат адаптирует финансовые данные для восприятия широкими слоями населения. Детализация бюджетных ассигнований на интерактивной карте стимулирует привязку финансовых планов к фактическому этапу работ, что предопределяет верифицируемость данных и пре-

Таблица 2
Цифровые решения для повышения показателей участия общественности в бюджетном процессе Республики Армения

Выявленные дефициты открытости	Рекомендуемое цифровое решение
Отсутствие каналов прямого участия при формировании и исполнении бюджета	Формирование единой цифровой экосистемы бюджетной открытости («Открытый бюджет») как среды взаимодействия
Несвоевременность предоставления ключевых отчетов	Автоматизация генерации документов на основе принципов открытых данных (<i>Open Data</i>)
Недостаточная длительность и пассивный характер обсуждений на <i>e-draft</i>	Внедрение регламента обязательного реагирования и заблаговременного доступа к проектам
Отсутствие участия граждан в планировании государственного аудита	Интеграция интерактивных карт объектов и внедрение каналов учета предложений в планах проверок

Составлено автором.

дотвращает распространение недостоверных сведений о распределении ресурсов.

В качестве приоритетного вектора повышения открытости бюджета видится целесообразным формирование единой цифровой экосистемы бюджетной открытости «Открытый бюджет», ориентированной на активизацию полноценного диалога с обществом. Функционал такой платформы может опираться на личный кабинет гражданина для поддержания персонализированной обратной связи и мониторинга статуса поданных предложений. Интеграция интерактивной карты объектов визуализирует инфраструктурные проекты с привязкой к конкретным общинам (официальные административно-территориальные единицы Армении). Подобный подход открывает прямой канал общественного контроля за выполнением работ на стадиях планирования и исполнения. Развертывание единой цифровой экосистемы бюджетной открытости может рассматриваться как способ преодоления дефицита гражданского участия через трансляцию объективной картины приоритетов государственной политики, как способ противодействия распространению недостоверных сведений о приоритетах государственной политики, одновременно содействуя росту уровня бюджетной грамотности населения.

Логическим развитием экосистемы представляется интеграция функционала цифрового инициативного (партисипаторного) бюджетирования. Использование единой платформы для подачи заявок и голосования формализует процедуры участия, сочетая прозрачность отбора инициатив с минимизацией барьеров для жителей отдаленных территорий. Развитие подобных инструментов нацелено на повышение гражданской ответственности и прямое улучшение баллов Армении в международном Обзоре МБП. Качественная модернизация площадки «*e-draft*» может быть связана с предоставлением заблаговременного доступа к проекту бюджета не менее чем за 3–4 недели до его внесения в парламент, как того требуют рекомендации МБП. Трансформация портала в среду оперативного сбора экспертных комментариев требует внедрения регламента обязательной публикации отчетов о результатах рассмотрения предложений.

Особое внимание может быть уделено адаптации опыта по внедрению цифровых аналитических панелей (дашбордов), что переводит мониторинг исполнения бюджета в оперативный режим. Применение инструментов сравнительного анализа трансформирует финансовую отчетность в категорию наглядных параметров результативности государственных программ. В соответствии со стандартами статистики государственных финансов (ГФС) МВФ, аналитическая детализация показателей представляется необходимой для их корректной интерпретации гражданским обществом. Использо-

вание технологий искусственного интеллекта может быть нацелено на обнаружение отклонений в планировании и оптимизацию закупок, что ведет к росту подотчетности учреждений.

Усиление надзора в рамках парламентского контроля видится через развитие практики открытых слушаний по бюджетным отчетам с вовлечением экспертного сообщества. Технологическая реализация этого направления может быть связана с организацией трансляций заседаний и формированием открытых архивов экспертных заключений. В деятельности Аудиторской палаты приоритет может быть отдан каналам учета общественных предложений при планировании проверок. Подобная интеграция потенциала общества в систему государственного аудита рассматривается как способ замыкания цикла подотчетности, исключая разрыв между общественным контролем и государственным надзором. Для поддержания актуальности данных ресурсов оправданным представляется применение аналитики посещаемости, результаты которой лягут в основу последующей оптимизации порталов под запросы пользователей.

Заключение

Проведенное исследование подтверждает: при наличии сформированного базиса бюджетной прозрачности в Республике Армения потенциал вовлечения граждан в бюджетный процесс остается в значительной мере нереализованным. Учитывая выявленную диспропорцию показателей, цифровая трансформация становится движущей силой преодоления управленческой инертности, ускоряя переход государственных органов от пассивного раскрытия информации к формату открытого партнерства.

Научная значимость предложенных решений заключается в обосновании перехода к интерактивным экосистемам, где автоматизация отчетности дополняется процедурами общественной верификации данных. Внедрение единой цифровой экосистемы «Открытый бюджет» и развитие платформ инициативного бюджетирования необходимы для восполнения выявленных функциональных дефицитов.

Практическое внедрение сформулированных научно-практических рекомендаций, опирающихся на международные стандарты МВФ, ОЭСР и *GIFT*, имеет целью устранение разрыва между прозрачностью и участием, что формирует фундамент общественного доверия к бюджетной политике.

Литература:

1. Why Fiscal Transparency Matters. International Monetary Fund. URL: <https://www.imf.org/en/topics/fiscal-policies/fiscal-transparency> (дата обращения: 12.01.2026).
2. Wehner J., de Renzio P. Citizens, Legislators, and Executive Disclosure: The Political Determinants of Fiscal Transparency // *World Development*. 2013. Vol. 41. P. 96–108. DOI: 10.1016/j.worlddev.2012.06.005.
3. Виноградова Т.И. Бюджетная прозрачность как условие, средство и инструмент повышения качества государственного управления и снижения коррупции: современные вызовы и тенденции // Предупреждение коррупции как средство защиты прав человека и обеспечения эффективности государственного управления: состояние и перспективы: сб. науч. тр. Междунар. науч.-практ. конф. (Душанбе, 4-5 декабря 2024 г.). Душанбе: Академия гос. управления при Президенте Республики Таджикистан, 2024.
4. Cuadrado-Ballesteros B., Bisogno M. Budget Transparency and Financial Sustainability // *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 2021. Vol. 34. № 6. P. 210–234. DOI: 10.1108/JPBAFM-02-2022-0025.
5. OECD Budget Transparency Toolkit: Practical Steps for Supporting Openness, Integrity and Accountability in Public Financial Management, OECD Publishing, Paris. 2017. DOI: 10.1787/9789264282070-en.
6. PEFA Framework for Assessing Public Financial Management. February 2016. Second Edition. URL: https://www.pefa.org/sites/default/files/PEFA_2016_Framework_Final_WEB_0.pdf (дата обращения: 12.01.2026).
7. International Budget Partnership. The Guide to the Open Budget Questionnaire: An Explanation of the Questions and the Response Options. URL: <https://internationalbudget.org/open-budget-survey> (дата обращения: 12.01.2026).
8. Global Initiative on Fiscal Transparency. The High-Level Principles on Fiscal Transparency, Participation & Accountability. URL: <https://fiscaltransparency.net/documents/GIFT-EHLP-9Feb18.pdf> (дата обращения: 12.01.2026).
9. Мелентьева О.А. Цифровые сервисы для граждан как механизм реализации принципа прозрачности (открытости) бюджета // Академический юридический журнал. 2023. Т. 24, № 3 (93). С. 414–420. DOI: 10.17150/1819-0928.2023.24(3).414-420.
10. International Budget Partnership. Open Budget Survey 2023: Armenia. URL: <https://www.internationalbudget.org/open-budget-survey/country-results/2023/armenia> (дата обращения: 12.01.2026).
11. Файберг Т.В. Прозрачность (открытость) бюджета Российской Федерации: направления реализации и оценка современного состояния // *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*. 2024. № 4. С. 185–192. DOI: 10.47576/2949-1894.2024.4.4.022.
12. International Monetary Fund. Code of Good Practices on Fiscal Transparency: Declaration on Principles Adopted by the Interim Committee, April 16, 1998. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/history/2012/pdf/4d.pdf> (дата обращения: 14.01.2026).
13. Закон Республики Армения от 21.07.1997 г. № ЗР-137 «О бюджетной системе Республики Армения» // База данных «Законодательство стран СНГ». URL: https://base.spininform.ru/show_doc.fwx?rgn=3052.
14. Закон Республики Армения от 30.12.2016 № ЗР-237 «О внесении изменения в Закон Республики Армения «О местном самоуправлении» // База данных «Законодательство стран СНГ». URL: https://base.spininform.ru/show_doc.fwx?rgn=108348.
15. Закон Республики Армения от 22.10.2003 № ЗР-11 «О свободе информации» // База данных «Законодательство стран СНГ». URL: https://base.spininform.ru/show_doc.fwx?rgn=7112.
16. Вагин В.В., Шатохин Д.А., Петрова И.В. Цифровые решения в инициативном бюджетировании: состояние, тренды и барьеры // *Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета*. 2024. № 3(147). С. 63–68.
17. Виноградова Т.И. Партисипаторное бюджетирование как инструмент, способствующий достижению целей устойчивого развития // *Финансовый журнал*. 2021. Т. 13, № 2. С. 46–60. DOI: 10.31107/2075-1990-2021-2-46-60.
18. Электронный бюджет: как устроена гигантская ИТ-система России. Инфографика // *CNews: сетевое издание*. 2025. 9 июля. URL: [https://www.cnews.ru/articles/2025-07-09_bez_bumagi_i_s_ii_kak_formiruetsya] (дата обращения: 21.01.2026).

Digital Transformation of the Budget Process in the Public Administration of the Republic of Armenia: Ensuring Transparency and Public Participation

Vinogradova T.I.

Saint Petersburg University of Management Technologies and Economics

The relevance of the study is grounded in the necessity of modernizing public administration institutions based on the principles of openness, where fiscal transparency and public participation serve as the basic elements of accountability and good governance. In the Republic of Armenia, data from the 2023 Open Budget Survey (OBS) by the International Budget Partnership revealed a significant gap: a “moderate transparency” score (60 points) is coupled with low public engagement (11 points), reflecting a mismatch between information accessibility and the actual degree of citizen participation.

The research objective is to develop evidence-based recommendations for integrating digital technologies into public administration to ensure budget data completeness and expand citizen involvement in the budget cycle of the Republic of Armenia. The methodology is based on a systems analysis of the Republic’s procedures against IMF, OECD, and GIFT standards, an examination of international best practices, and an empirical analysis of the 2023 Survey data. The scientific novelty lies in adapting international requirements to the Armenian context and justifying interactive digital engagement, based on the integration of public verification procedures into the automated budget process. The results include the identification of functional areas requiring technological modernization and the substantiation of specific solutions, such as the “Open Budget” unified digital ecosystem and remote participatory budgeting platforms. The practical significance lies in the applicability of these measures by executive authorities to improve public financial management and enhance the country’s international ranking.

Keywords: Digital transformation, Budget transparency, Public administration, Armenia, Participatory budgeting, Interactive platform

