



UDK 35:004

Nozima TADJIBAYEVA,

Mustaqil tadqiqotchi, O'zbekiston jurnalistika va ommaviy kommunikatsiyalar universiteti, Toshkent, O'zbekiston

E-mail: nozimataadjibaeva90@gmail.com, ORCID: 0009-0009-3798-1918

PhD, dotsent F.Xikmatov B.Nabiyeov taqrizi asosida

### DAVLAT BOSHQARUVIDA RAQAMLI TRANSFORMATSIYA

Annotatsiya

Mazkur maqolada davlat boshqaruvida raqamli transformatsiyaning mohiyati hamda uning davlat xizmatlari samaradorligi va boshqaruv sifati bilan bog'liqligi tahlil qilinadi. Raqamli texnologiyalarning joriy etilishi xizmatlar ko'rsatish jarayonlarini soddalashtirib, ularning shaffofligi va tezkorligini oshirishga xizmat qilishi asoslab beriladi.

**Kalit so'zlar:** raqamli transformatsiya, davlat boshqaruvi, raqamli hukumat, boshqaruv sifati.

### ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Аннотация

В данной статье анализируются сущность цифровой трансформации в государственном управлении, а также её взаимосвязь с эффективностью государственных услуг и качеством управления. Обосновывается, что внедрение цифровых технологий способствует упрощению процессов предоставления государственных услуг, повышению их прозрачности и оперативности.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, государственное управление, цифровое правительство, качество управления.

### DIGITAL TRANSFORMATION IN PUBLIC ADMINISTRATION

Annotation

This article analyzes the essence of digital transformation in public administration and its relationship with the efficiency of public services and the quality of governance. It substantiates that the implementation of digital technologies contributes to simplifying service delivery processes, increasing their transparency, and improving responsiveness.

**Keywords:** digital transformation, public administration, digital government, governance quality.

**Kirish.** So'nggi o'n yilliklarda raqamli texnologiyalarning jadal rivojlanishi jamiyat hayotining barcha sohalarida, jumladan davlat boshqaruvida ham tub o'zgarishlarni yuzaga keltirdi. An'anaviy boshqaruv modellari bosqichma-bosqich raqamlashtirilgan tizimlar bilan almashib, davlat va jamiyat o'rtasidagi munosabatlar yangi shaklga kirib bormoqda. Shu jarayonda "elektron hukumat" (e-government) konsepsiyasi muhim o'rin tutgan bo'lsa-da, bugungi kunda u yanada rivojlangan "raqamli hukumat" modeliga o'z o'rnini bo'shatmoqda. Ushbu jarayon ilmiy adabiyotlarda "raqamli transformatsiya" tushunchasi bilan izohlanadi. Raqamli transformatsiya davlat boshqaruvi tizimida an'anaviy, byurokratik va qo'lda bajariladigan jarayonlarni zamonaviy, moslashuvchan va fuqaroga yo'naltirilgan raqamli tizimlar bilan almashtirishni nazarda tutadi.

Elektron hukumat asosan mavjud davlat xizmatlari va ma'muriy jarayonlarni axborot-kommunikatsiya texnologiyalari orqali qo'llab-quvvatlashga qaratilgan edi. Ya'ni, bu modelda asosiy e'tibor xizmatlarni raqamli shaklga o'tkazish, byurokratik jarayonlarni qisqartirish va fuqarolar uchun qulaylik yaratishga qaratildi. Biroq bunda jarayonlarning o'zi tubdan qayta ko'rib chiqilmadi - ular faqat elektron shaklga moslashtirildi. Raqamli hukumat esa bundan ancha kengroq va chuqurroq yondashuvni ifodalaydi. Bu modelda texnologiyalar faqat xizmat ko'rsatish vositasi sifatida emas, balki siyosat ishlab chiqish, qaror qabul qilish va davlat boshqaruvi mexanizmlarining ajralmas qismi sifatida qaraladi. Shu sababli ham bu bosqich ko'pincha "Government 3.0" deb ataladi. Unda davlat xizmatlari standartlashgan emas, balki individual

ehtiyotlarga moslashtirilgan holda taqdim etiladi. Fuqarolarning xatti-harakatlari, ehtiyojlari va murojaatlari asosida xizmatlar proaktiv shaklda taklif etilishi mumkin.

**Adabiyotlar tahlili va metodologiya.** Davlat boshqaruvida raqamli transformatsiya so'nggi yillarda siyosatshunoslik, davlat boshqaruvi va axborot texnologiyalari sohalarida dolzarb tadqiqot yo'nalishiga aylandi. Ilmiy adabiyotlarda ushbu tushuncha davlat organlari faoliyatiga zamonaviy raqamli texnologiyalarni joriy etish orqali boshqaruv samaradorligini oshirish, davlat xizmatlarini soddalashtirish hamda fuqaroga yo'naltirilgan boshqaruv modelini shakllantirish jarayoni sifatida talqin qilinadi.

Mountasser va Abdellatif raqamli transformatsiyani davlat sektoridagi tizimli o'zgarish deb baholab, uning muvaffaqiyati texnologik vositalargina emas, balki tashkiliy moslashuv, strategik rejalashtirish va institutsional tayyorgarlikka ham bog'liqligini ta'kidlaydi. Mustofa, Haryati va Ismail esa elektron xizmatlarning joriy etilishi xizmat ko'rsatish tezligi, qulayligi, shaffofligi va foydalanuvchi qoniqishini oshirishini ko'rsatadi.

Lips raqamli transformatsiyani davlat boshqaruvi modelining yangi bosqichi sifatida ko'rib, elektron hukumatdan raqamli hukumatga o'tishda ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv, idoralararo integratsiya va platforma yondashuvi ustuvor ekanini qayd etadi. Jun, Park va Kim esa mamlakatlar o'rtasidagi raqamli tafovut davlat boshqaruvi samaradorligiga salbiy ta'sir ko'rsatishini asoslaydi.

Dobrolyubova natijaga yo'naltirilgan davlat boshqaruvi konsepsiyasini ilgari surib, raqamli texnologiyalar monitoring

va davlat dasturlarini baholash imkoniyatlarini kengaytirishini ta'kidlaydi. Dmitrieva va Shedko esa raqamli transformatsiya bilan bir qatorda kiberxavfsizlik, ma'lumotlar maxfiyligi va texnologik qaramlik kabi xavflar mavjudligini ko'rsatadi.

Mahalliy normativ-huquqiy asoslarda ham mazkur yo'nalishga katta e'tibor qaratilmoqda. Xususan, O'zbekistonda "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasi qabul qilinib, davlat xizmatlarini raqamlashtirish va boshqaruv samaradorligini oshirish ustuvor vazifa etib belgilangan.

Ilmiy adabiyotlar tahlili shuni ko'rsatadiki, davlat boshqaruvida raqamli transformatsiya texnologik yangilanish bilangina cheklanmaydi. U boshqaruv falsafasi, institutsional tuzilma, inson kapitali va fuqarolar bilan munosabatlarni tubdan yangilashni talab etuvchi ko'p qirrali jarayondir.

Mazkur tadqiqotda davlat boshqaruvida raqamli transformatsiyaning mazmuni, uning davlat xizmatlari samaradorligiga ta'siri hamda boshqaruv sifati bilan bog'liqligini o'rganish maqsadida sifatli tadqiqot yondashuvi qo'llanildi. Tadqiqot nazariy-tahliliy xarakterga ega bo'lib, ilmiy adabiyotlar, normativ-huquqiy hujjatlar va amaliy tajribalar kompleks tahlil qilindi.

Nazariy asos sifatida davlat boshqaruvi, raqamli hukumat, elektron boshqaruv va institutsional islohotlarga oid mahalliy hamda xorijiy manbalardan foydalanildi. Tadqiqotda kontent-tahlil, qiyosiy tahlil, tizimli yondashuv va normativ-huquqiy tahlil usullari qo'llanildi. Shuningdek, umumlashtirish, guruhlash va mantiqiy xulosa chiqarish usullari asosida raqamli transformatsiyaning afzalliklari hamda amaliyotga joriy etishdagi muammolari baholandi.

**Natijalar va muhokama.** Tadqiqot natijalari davlat boshqaruvida raqamli transformatsiya davlat xizmatlari sifati va boshqaruv samaradorligiga sezilarli ijobiy ta'sir ko'rsatishini ko'rsatadi.

Birinchidan, elektron platformalar va onlayn xizmatlar orqali xizmat ko'rsatish jarayonlari soddalashib, vaqt va xarajatlar qisqarmoqda.

Ikkinchidan, elektron hujjat aylanishi, ochiq ma'lumotlar va monitoring tizimlari hisobiga shaffoflik hamda hisobdorlik kuchaymoqda.

Uchinchidan, elektron murojaatlar va interaktiv platformalar orqali fuqarolarning boshqaruvdagi ishtiroki kengaymoqda.

To'rtinchidan, katta ma'lumotlar va prognozli tahlil vositalari hududiy ehtiyojlarni oldindan aniqlash hamda resurslarni samarali taqsimlash imkonini bermoqda.

Beshinchidan, sun'iy intellekt va avtomatlashtirish takrorlanuvchi jarayonlarni qisqartirib, mehnat unumdorligini oshirmoqda. Oltinchidan, blokcheyn texnologiyalari ma'lumotlar xavfsizligi va shaffoflikni ta'minlashda muhim vosita sifatida namoyon bo'lmoqda.

Ilmiy manbalarda raqamli transformatsiya oddiy raqamlashtirishdan farqli ravishda, davlat boshqaruvi faoliyatining tubdan qayta ko'rib chiqilishini anglatadi. Agar raqamlashtirish mavjud jarayonlarni elektron shaklga o'tkazish bilan cheklansa, raqamli transformatsiya xizmatlar dizayni, boshqaruv madaniyati va institutlararo munosabatlarni ham o'zgartiradi. Bu esa davlat xizmatlarida raqamli transformatsiya xizmat samaradorligi, qulayligi va foydalanuvchiga yo'naltirilganligini oshirishga qaratilgan tizimli o'zgarishlar majmuasini shakllantiradi. Bu jarayon ma'lumotlarga asoslangan qaror qabul qilish, ochiq boshqaruv va fuqarolar ishtirokini kengaytirish orqali amalga oshiriladi. Ayniqsa, aholi zich joylashgan hududlarda raqamli transformatsiya davlat xizmatlariga bo'lgan talabni qondirishning muhim vositasiga aylanmoqda.

Mazkur transformatsiyaning asosiy tayanchlaridan biri - ochiq ma'lumotlar (open data) tizimidir. Davlat organlari tomonidan yig'ilayotgan katta hajmdagi ma'lumotlarni ochiq va erkin foydalanish uchun taqdim etish nafaqat shaffoflikni oshiradi, balki iqtisodiy va ijtimoiy innovatsiyalar uchun ham zamin yaratadi. Tadbirkorlar ushbu ma'lumotlardan yangi xizmatlar va mahsulotlar yaratishda foydalanishi mumkin, tadqiqotchilar esa

turli sohalarida chuqur tahlillar olib borish imkoniga ega bo'ladi. Eng muhimi, ochiq ma'lumotlar davlat faoliyati ustidan jamoatchilik nazoratini kuchaytiradi.

Raqamli hukumatning muhim tarkibiy qismlaridan biri siyosiy tahlil (policy analytics) hisoblanadi. Zamonaviy sharoitda qarorlar intuitiv yondashuv asosida emas, balki katta hajmdagi ma'lumotlar, statistik modellashtirish va analitik vositalar yordamida qabul qilinmoqda. Bu esa davlat siyosatini yanada asosli, aniq va samarali shakllantirish imkonini beradi. Masalan, ijtimoiy yordam dasturlarini rejalashtirishda aholining real ehtiyojlari, demografik ko'rsatkichlar hamda iqtisodiy tendensiyalar inobatga olinadi.

Shaffoflik va hisobdorlikni ta'minlash ham raqamli hukumatning ajralmas qismi hisoblanadi. Raqamli platformalar orqali davlat organlari faoliyati ochiqlashadi, qarorlar qabul qilish jarayoni monitoring qilinadi va baholanadi. Bu esa korrupsion xavflarni kamaytirish, davlat institutlariga ishonchni oshirish hamda fuqarolarning boshqaruvdagi ishtirokini kuchaytirishga xizmat qiladi. Mazkur jarayonda Yangi davlat boshqaruvi (New Public Management - NPM) konsepsiyasi alohida ahamiyatga ega. Ushbu yondashuv davlat sektoriga xususiy sektor boshqaruv tamoyillarini joriy etishni nazarda tutadi. Xususan, samaradorlik, natijadorlik, raqobat va mijozga yo'naltirilganlik tamoyillari davlat xizmatlari sifatini oshirishga xizmat qiladi. Shu bois raqamli hukumat davlat boshqaruvi yanada moslashuvchan, samarali va fuqaroga yaqin tizimga aylantirilmogda.

Shuningdek, raqamli transformatsiya davlat xizmatlari tizimiga sezilarli ijobiy ta'sir ko'rsatadi. Birinchidan, xizmatlarni ko'rsatish jarayonlari soddalashib, tezlashadi. Integratsiyalashgan platformalar va elektron portallar orqali fuqarolar xizmatlardan ortiqcha vaqt va xarajatsiz foydalanish imkoniga ega bo'lmoqda. Ikkinchidan, ochiq ma'lumotlar va elektron tizimlar hisobiga shaffoflik kuchayib, korrupsiya xavfi kamayadi. Uchinchidan, elektron murojaatlar, onlayn so'rovlar va ochiq platformalar orqali fuqarolarning boshqaruv jarayonlaridagi ishtiroki kengayadi. Shu bilan birga, tadqiqotlar raqamli transformatsiyaning muvaffaqiyati faqat texnologik omillarga emas, balki tashkiliy va institutsional shart-sharoitlarga ham bog'liqligini ko'rsatadi. Ilmiy adabiyotlarda bunday omillar tashkiliy-boshqaruv, texnologik va tashqi muhit omillari sifatida tasniflanadi.

O'zbekistonda ham davlat boshqaruvi modernizatsiya qilish maqsadida muhim islohotlar amalga oshirilmoqda. Jumladan, "Raqamli O'zbekiston – 2030" strategiyasi davlat organlari faoliyatiga zamonaviy axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish, elektron hukumat tizimini rivojlantirish va davlat xizmatlarini bosqichma-bosqich raqamlashtirishga qaratilgan. Natijada fuqarolar va tadbirkorlar uchun qulayliklar kengayib, byurokratik to'siqlar qisqarib, boshqaruv samaradorligi ortmoqda. So'nggi ilmiy tadqiqotlarda ham raqamli transformatsiya davlat xizmatlari sifati, tezkorligi va qulayligini oshiruvchi kompleks jarayon sifatida talqin qilinadi. Jun va hammualliflari uni davlat xizmatlarini loyihalash hamda taqdim etish tizimini tubdan yangilovchi o'zgarish sifatida baholaydi. Rhee va boshqalar esa bu jarayon tashkiliy hamda madaniy islohotlar bilan uyg'un holda amalga oshirilishi lozimligini ta'kidlaydi. Aminah va Saksno fikricha, raqamli transformatsiya foydalanuvchiga yo'naltirilgan, moslashuvchan va ma'lumotlarga asoslangan boshqaruv modelini shakllantirishda muhim omildir.

Curtis tadqiqotiga ko'ra, raqamli davlat xizmatlari samaradorligi asosan raqamli infratuzilmaning rivojlanganligi, xususan internet tezligi va tarmoq qamroviga bog'liq. Data Hub ma'lumotlari ham mamlakatlar o'rtasidagi internet tezligi tafovuti raqamli tayyorgarlik darajasi notekisligini ko'rsatadi. Bu esa ayrim hududlarda davlat xizmatlaridan foydalanish imkoniyatlarini cheklaydi.

Värzaru raqamli transformatsiya sharoitida an'anaviy byurokratik tizimlar o'rnini moslashuvchan va innovatsion boshqaruv institutlari egallashi zarurligini ta'kidlaydi. Rudmark va Molin ham davlat boshqaruvi innovatsiyalar uchun ham zamin tezkor qaror qabul qilish mexanizmlarini rivojlantirishi lozimligini qayd etadi. Kontogeorgis va Varotsislar esa institutsional

salohiyatning pastligi, resurslar yetishmasligi va madaniy inertsia transformatsiyani sekinlashtiruvchi omillar ekanini ko'rsatadi.

Lok va hammualliflari raqamli davlat xizmatlari sifatini samaradorlik, qulaylik, foydalanuvchi tajribasi, qoniqish va tezkorlik mezonlari orqali baholash mumkinligini asoslaydi. Edelmann va Virkar fuqarolar fikrini boshqaruvga jalb etish hukumat legitimligi va ishonchini oshirishini, biroq ma'lumotlar maxfiyiligi bilan bog'liq xavflarni ham yuzaga keltirishini ta'kidlaydi.

Davlat boshqaruvi samaradorligini oshirishda katta ma'lumotlar (big data) va prognozli tahlil muhim ahamiyat kasb etmoqda. Ushbu texnologiyalar yordamida davlat organlari mavjud muammolarni aniqlash bilan birga, kelajakdagi ehtiyoj va xavflarni oldindan bashorat qilish imkoniga ega bo'ladi. Bu esa boshqaruvni reaktiv emas, balki proaktiv modelga o'tkazadi. Raqamli hukumat rivojining muhim yo'nalishlaridan biri "davlat platforma sifatida" konsepsiyasidir. Mazkur model davlat xizmatlarini yagona raqamli platforma orqali taqdim etishni nazarda tutadi. Natijada idoralararo hamkorlik kuchayadi, takroriy hujjatlar kamayadi va fuqarolarning vaqt sarfi qisqaradi.

Sun'iy intellekt va avtomatlashtirish texnologiyalari davlat boshqaruvida qarorlar aniqligini oshirish, takroriy jarayonlarni qisqartirish hamda fuqarolarga 24/7 xizmat ko'rsatish imkonini bermoqda. Chatbotlar, virtual yordamchilar va avtomatik tizimlar davlat xizmatlari sifatini oshirishda muhim vosita bo'lib xizmat qilmoqda. Blokcheyn va taqsimlangan reyestr texnologiyalari davlat boshqaruvida shaffoflik va ishonchilikni ta'minlashning samarali vositasidir. Ayniqsa, davlat xaridlari, reyestrlar va saylov jarayonlarida ushbu texnologiyalar korrupsiyani kamaytirish hamda ma'lumotlar xavfsizligini kuchaytirishga xizmat qilishi mumkin.

Raqamli transformatsiya faqat texnologik emas, balki tashkiliy o'zgarishlarni ham talab qiladi. An'anaviy ierarxiy boshqaruv tizimlari o'rnini moslashuvchan, gorizontal va tarmoqli tuzilmalar egallashi zarur. Bunday yondashuv xodimlarning tashabbuskorligi va qaror qabul qilishdagi rolini kuchaytiradi. Shu bois davlat xizmatchilarini yangi ko'nikmalarga o'rgatish hamda "raqamli tafakkur"ni shakllantirish muhim ahamiyat kasb etadi.

Raqamli transformatsiya bilan bir qatorda qator muammolar ham mavjud. Institutsional qarshilik, byurokratik inertsia va siyosiy kelishmovchiliklar islohotlarni sekinlashtiradi. Raqamli tafovut ijtimoiy tengsizlikni kuchaytirishi mumkin. Shuningdek, dezinformatsiya, feyk yangiliklar va manipulyativ kontent davlat institutlariga ishonchni pasaytiradi. Kiberhujumlar va ma'lumotlar sizib chiqishi esa milliy xavfsizlikka jiddiy tahdid tug'diradi. Shu bois raqamli xavfsizlikni kuchaytirish dolzarb vazifa hisoblanadi.

**Xulosa.** Xulosa qilib aytganda, davlat boshqaruvida raqamli transformatsiya zamonaviy va samarali boshqaruv tizimini shakllantirishning muhim omili hisoblanadi. U davlat xizmatlari sifatini oshirish, boshqaruv jarayonlarini soddalashtirish hamda fuqarolarning davlatga bo'lgan ishonchini mustahkamlashga xizmat qiladi. Shu bilan birga, ushbu jarayon muvaffaqiyati texnologik, tashkiliy va institutsional omillar uyg'unligiga bog'liq. Raqamli transformatsiya boshqaruvni yanada shaffof, moslashuvchan va natijaga yo'naltirilgan holga keltiradi. Biroq uni faqat texnologik yangilanish emas, balki kompleks tizimli islohot sifatida amalga oshirish zarur. Texnologiyalarni joriy etish boshqaruv madaniyati, huquqiy baza va institutsional islohotlar bilan birga olib borilgandagina kutilgan samarani beradi. Shu bilan birga, axborot xavfsizligi, ma'lumotlarni himoya qilish va etik me'yorlarga rioya etish ustuvor vazifa bo'lishi lozim.

Kelajakdagi muvaffaqiyat, avvalo, raqamli tafovutni kamaytirishga bog'liq. Shu sababli infratuzilmani rivojlantirish, internetdan foydalanish imkoniyatlarini kengaytirish va raqamli savodxonlikni oshirish muhim ahamiyat kasb etadi. Fuqarolar huquqlarini himoya qiluvchi samarali mexanizmlarni yaratish ham dolzarb vazifadir. Yana bir muhim yo'nalish — xavfsiz va inkluziv raqamli jamiyatni shakllantirishdir. Bunda kiberxavfsizlikni kuchaytirish, ma'lumotlarni himoya qilish va barcha qatlamlar uchun teng imkoniyatlar yaratish davlat siyosatining ustuvor yo'nalishiga aylanishi kerak.

Umuman olganda, mazkur tadqiqot natijalari davlat sektorida raqamli transformatsiyani izchil boshqarish va inson kapitaliga sarmoya kiritish kelajakda shaffof, samarali hamda fuqaroga yo'naltirilgan boshqaruvni rivojlantirishga xizmat qilishini ko'rsatadi.

#### ADABIYOTLAR

1. Mountasser T., Abdellatif M. Digital transformation in public administration: A systematic literature review // *International Journal of Professional Business Review*. – 2023. – Vol. 8, No. 10. – P. 1–27. – e02372.
2. Mustofa A., Haryati E., Ismail S. The impact of digital transformation on public services governance: A quality assessment scale approach in urban municipalities // *Journal of Governance and Regulation*. – 2025. – Vol. 14, No. 4. – P. 156–159.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoyishi. "Davlat boshqaruvini raqamli transformatsiya qilish va samaradorligini oshirishga qaratilgan tashkiliy chora-tadbirlar to'g'risida", 2025-yil 28-noyabr, F-68-son. – LexUZ on-line elektron qonunchilik bazasi. – URL: <https://lex.uz/uz/docs/-7865748>
4. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. "Raqamli O'zbekiston — 2030" strategiyasini tasdiqlash va uni samarali amalga oshirish chora-tadbirlari to'g'risida", 2020-yil 5-oktabr, PF-6079-son. – LexUZ on-line elektron qonunchilik bazasi. – URL: <https://lex.uz/docs/-5030957>
5. Lips M. Digital transformation in the public sector // *Collaborating for Digital Transformation*. – Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2023. – ISBN 978-1-80392-389-5.
6. Jonathan G. M. Digital transformation in the public sector: Identifying critical success factors // *Digital Transformation in the Public Sector*. – Stockholm: Stockholm University, Department of Computer and Systems Sciences. – P. 225–231.
7. Jonathan G. M., Abdul-Salaam A., Oluwasanmi O., Rusu L. Business-IT alignment barriers in a public organisation: the case of federal inland revenue service of Nigeria // *International Journal of Innovation and Digital Economy (IJIDE)*. – 2018. – Vol. 9, No. 1. – P. 1–13.
8. Jun S., Park J., Kim J. Y. Digital transformation landscape in Asia and the Pacific: Aggravated digital divide and widening growth gap. – United Nations ESCAP, 2022.
9. Добролюбова Е. И. Государственное управление по результатам в эпоху цифровой трансформации: обзор зарубежного опыта и перспективы для России // *Вопросы государственного и муниципального управления*. – 2018. – № 4. – С. 70–93.
10. Şandor S. D. ICT and Public Administration Reforms // *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. – 2012. – No. 36 E. – P. 155–164.
11. Дмитриева М. А., Шедько Ю. Н. Цифровые тренды в стратегическом управлении и существующие ИТ-риски // *Управленческие науки*. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 6–15.
12. Смирнов А. И. Современные информационные технологии в международных отношениях : монография. – М.: МГИМО-Университет, 2017. – 340 с.