

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени М.В.ЛОМОНОСОВА

*На правах рукописи*

**Калганов Игорь Сергеевич**

**ЦИФРОВЫЕ УСЛУГИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ  
КАЧЕСТВА ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Специальность 5.2.7. Государственное и муниципальное управление

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Москва – 2024

Диссертация подготовлена на кафедре регионального и муниципального управления факультета государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова.

**Научный руководитель** – **Купцова Ирина Валентиновна**  
доктор исторических наук, профессор

**Официальные оппоненты** – **Митяков Евгений Сергеевич**  
доктор экономических наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский  
технологический университет»,  
Институт кибербезопасности  
и цифровых технологий, кафедра КБ-9  
«Предметно-ориентированные  
информационные системы», профессор

**Молчанов Игорь Николаевич**  
доктор экономических наук, профессор,  
ФГБОУ ВО «Московский государственный  
университет имени М.В.Ломоносова»,  
экономический факультет,  
кафедра экономики для естественных  
и гуманитарных факультетов, профессор

**Черных Сергей Иннокентьевич**  
доктор экономических наук, профессор,  
ФГБУН Институт экономики  
Российской академии наук,  
Центр исследований проблем государственного  
управления, сектор теории и методологии  
управления, главный научный сотрудник

Защита диссертации состоится «16» ноября 2024 г. в 12 часов 00 минут на заседании диссертационного совета МГУ.052.8 Московского государственного университета имени М.В.Ломоносова по адресу: 119991, Москва, Ломоносовский проспект, д. 27, корпус 4, ауд. Е-834.

E-mail: [msu.052.8@spa.msu.ru](mailto:msu.052.8@spa.msu.ru)

С диссертацией можно ознакомиться в отделе диссертаций научной библиотеки МГУ имени М.В. Ломоносова (Ломоносовский просп., д. 27) и на портале: <https://dissovet.msu.ru/dissertation/3141>

Автореферат разослан «\_\_\_\_\_» октября 2024 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
кандидат философских наук, доцент

О.Н. Халуторных

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Современный этап развития цивилизации характеризуется внедрением сквозных цифровых технологий во все сферы экономической деятельности и в сектор государственного управления. Это проявляется в масштабной автоматизации административных процессов и в становлении интеллектуальных систем, способных решать проектные и управленческие задачи с учетом потенциала интерактивного взаимодействия государства с физическими лицами и организациями как получателями государственных услуг.

Цифровая трансформация государственного и муниципального управления включена в состав национальных целей развития Российской Федерации на долгосрочную перспективу<sup>1</sup>, что предполагает качественные изменения процессов выполнения государством возложенных на него функций. Реализация проектов цифровизации привела к формированию электронного правительства (*e-government*) как формы организации деятельности органов государственной власти. Согласно оценке Организации Объединенных Наций, в настоящее время Российская Федерация входит в группу государств с очень высоким индексом развития электронного правительства, что нашло отражение в ряде интегрированных показателей и в составленном с их учетом мировом рейтинге стран. В 2022 году Индекс развития электронного правительства России достиг значения 0,8162 балла, что превышало среднемировой показатель (0,6102 балла) и позволило занять 42 место среди 193 стран<sup>2</sup>. Некоторое снижение данного показателя в 2022 году по сравнению с 2020 годом обусловлено состоянием процессов предоставления государственных услуг в цифровом формате и необходимостью дальнейшего совершенствования процессов их администрирования. Тем самым, признание необходимости дополнения технологических инноваций организационными нововведениями в секторе государственного управления принимает форму тезиса о потребности в проектировании и перепроектировании административных процессов<sup>3</sup>. При этом требуется дальнейшее совершенствование показателей состояния электронного правительства, использование которых позволяет объективно оценить полученный результат и внести необходимые коррективы в состав реализуемых мероприятий.

В настоящее время в России в рамках национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» реализуется Федеральный проект «Цифровое

---

<sup>1</sup> О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309.

<sup>2</sup> Исследование ООН: Электронное правительство 2022. Будущее цифрового правительства / Департамент по экономическим и социальным вопросам ООН. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2023-01/UN%20E-Government%20Survey%202022%20-%20Russian%20Web%20Version.pdf> (дата обращения: 17.05.2024).

<sup>3</sup> Калганов И.С. Реинжиниринг административных процессов в условиях формирования и развития электронного правительства в современной России // Проблемы современной экономики. 2024. № 1 (89). С. 74.

государственное управление»<sup>1</sup>. Представители научного сообщества и органов власти уделяют значительное внимание процессам цифровизации сектора государственного управления и возможностям использования цифровых технологий для повышения качества государственных услуг. В то же время перманентный характер инновационных процессов вызывает рост уровня неопределенности, что обуславливает необходимость поиска новых управленческих решений с учетом изменения состава решаемых задач. Актуальность данной проблемы повышается в условиях внешних ограничений, введенных в отношении Российской Федерации со стороны ряда недружественных государств и обострения геополитических рисков. Поиск эффективных инструментов повышения качества государственных услуг с использованием потенциала цифровых технологий как направления совершенствования государственного управления определяет выбор темы диссертационного исследования, его теоретическую и практическую значимость.

**Степень разработанности темы.** Исходные положения теории государственных (муниципальных) услуг были заложены в работах Дж. Бьюкенена и П. Самуэльсона (концепция общественных благ), Д. Осборна и Т. Гэблера (модель «перестраивающегося» правительства, или модель новой администрации как службы гарантированного сервиса), Я.В. Коженко, А.Ю. Мамычев («сервисная» модель государства), А.Е. Шаститко (теория публичных услуг и организационных форм их предоставления), И.А. Рождественская (инструменты повышения результативности и эффективности государственного управления) и др.

Важную роль в формировании концептуальных подходов к механизму функционирования сектора государственного управления в условиях цифровой трансформации сыграли: теория бюрократической рационализации М. Вебера, теория нового государственного управления В.Л. Тамбовцева, А.В. Шарова и др., теория общественно-государственного управления Дж. Букерта, С. Поллитта и др. Этапы развития парадигмы государственного управления с учетом процессов цифровизации отражены в работах А.Г. Барабашева, И.Н. Баранова, Н.М. Добрынина, Г.Л. Купряшина и др. Особенности процессов цифровизации сектора государственного управления исследованы в работах О.А. Воскресенской, Л.С. Леонтьевой, М.К. Романченко, Н.М. Сладковой, В.В. Смирновой и др. Проблемы обеспечения цифрового суверенитета отражены в работах С.В. Володенкова, А.С. Воронова, М.В. Кудиной и др.

Инструменты реинжиниринга бизнес-процессов, которые используются при обосновании методических подходов к перепроектированию административных процессов, исследованы в трудах В.А. Барина, А.И. Бородин, Т. Дэвенпорта, М. Кляйна, Р. Манганелли, М. Хаммера, Дж. Чампи и др. Отдельные аспекты реинжиниринга административных процессов в условиях цифровой трансформации сектора государственного управления нашли отражение в работах М.В. Ивановой, Т.Н. Литвиновой, А.Д. Трахтенберга, Н.Н. Якимчук и др.

---

<sup>1</sup> Паспорт федерального проекта «Цифровое государственное управление» : утв. президиумом Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности (протокол от 28 мая 2019 г. № 9).

Современные представления о цифровых инновациях и механизме их внедрения в сектор государственного управления основаны на положениях динамической теории инноваций Й. Шумпетера, теории открытых инноваций Г. Чесбро, теории инноваций, ориентированных на сотрудников, Р. Кестинга и Дж.П. Улхоя, теории пользовательских инноваций Э. фон Хиппеля, теории «тройной спирали» Г. Ицковиц и Л. Лейдесдорфа и др. Содержанию сервисных инноваций в сфере государственного управления посвящены работы Р.С. Афанасьева, Л.Н. Богданова, Й. Майлса, Дж. Малгана, И.И. Смотрицкой, П. Уиндрума и др. Интегративный подход к трактовке инструментов разработки и внедрения цифровых инноваций в сектор государственного управления сформировался с учетом гносеологического потенциала теорий сервисных нововведений Р. Барраса, О. Вайнштейна, Ф. Галлуджа, К.Б. Герасимова, Ф. Джелала, О.В. Курбатовой и др.

Теоретические и методологические подходы к формированию электронного правительства исследованы в работах В.И. Абрамова, В.Д. Андреева, С.В. Габуева, Д. Гребера, Дж. Монтаньи, Д.Р. Мухаметова, В.А. Никонова, А.Н. Швецова, А.Е. Шрамма и др. Концептуальные основы функционирования сектора государственного управления и оценки его эффективности нашли отражение в исследованиях С.А. Батчикова, С.Ю. Глазьева, А.В. Клименко, Л.В. Лапидус, Г.П. Хатри, В.Н. Южакова и др.

Для оценки эффективности функционирования сектора государственного управления в условиях сквозной цифровизации административных процессов используется Индекс развития электронного правительства (E-Government Development Index, EGDI), разработанный Организацией Объединенных Наций, показатели эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации, разработанные Министерством цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации, Индекс цифровизации отраслей экономики и социальной сферы, разработанный НИУ «Высшая школа экономики» и др.

Проведенный анализ показывает наличие значительного объема работ, которые посвящены теориям государственных услуг, определяют инструментарий государственного управления и направления их совершенствования с использованием цифровых технологий. Однако в условиях растущей зависимости результатов принятия управленческих решений от полноты реализации потенциала цифровых технологий требуют глубокого переосмысления механизмы взаимодействий органов государственного управления с получателями государственных услуг. В дальнейшем развитии нуждаются методики оценки эффективности взаимодействий органов государственной власти и получателей государственных услуг в цифровом формате. Это определило цель, задачи и структуру диссертационного исследования.

**Цель и задачи исследования.** Цель исследования состоит в научном обосновании теоретико-методического подхода к исследованию механизма предоставления государственных услуг в условиях повышения уровня цифровизации и в разработке практических рекомендаций, направленных

на повышение качества государственных услуг на основе проектирования и перепроектирования административных процессов.

В соответствии с целью диссертационного исследования поставлены следующие задачи:

1. Обосновать теоретический подход к содержанию цифровой трансформации сектора государственного управления.

2. Определить содержание проектов цифровизации государственных услуг и выявить характер их воздействия на качество государственных услуг.

3. Предложить методический подход к оценке результативности взаимодействия государства с получателями государственных услуг в цифровом формате.

4. Разработать интегральный показатель потенциала (нереализованных возможностей) использования государственных услуг в цифровом формате.

5. Обосновать и разработать инструментарий практической реализации интегративного подхода к проектированию и перепроектированию административных процессов для повышения качества государственных услуг в цифровом формате.

**Объектом исследования** выступает оказание услуг в цифровом формате органами государственного управления.

**Предметом исследования** является совокупность организационно-экономических отношений, возникающих при проектировании и перепроектировании процессов оказания услуг в цифровом формате органами государственного управления.

**Методология исследования.** Теоретической основой исследования выступают концепции государственного управления, фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам государственного управления, проектирования и перепроектирования административных процессов, функционирования электронного правительства и др. Методологический подход к исследованию процессов оказания государственных услуг синтезирует управленческие императивы развития государства в условиях цифровой трансформации, а также административные парадигмы государства и бюрократии и др. В диссертации использованы общенаучные и специальные методы с учетом целей, задач исследования и познавательного потенциала аналитических инструментов. Специальные методы представлены сбором сведений об изучаемой совокупности и группировкой результатов, индексным анализом, расчетом абсолютных и относительных статистических величин, графической интерпретацией выявленных зависимостей и др.

**Информационной базой исследования** послужили данные органов государственной статистики Российской Федерации и зарубежных стран, федеральных и региональных органов исполнительной власти и др. В ходе диссертационного исследования использованы аналитические и отчетные материалы о состоянии электронного правительства в Российской Федерации и за рубежом, уровне развития информационно-коммуникационной инфраструктуры, человеческого капитала и государственных услуг в цифровом формате, а также состоянии сервисных инноваций в секторе государственного управления,

представленные Департаментом экономического и социального развития ООН, Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) и др., нормативные правовые акты: Федеральный проект «Цифровое государственное управление» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», Указ Президента РФ от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» и др. В процессе подготовки диссертации использованы монографии и иные научные публикации по теме диссертационного исследования.

**Научная новизна исследования** состоит в решении научно-практической задачи, имеющей существенное значение для повышения качества государственного управления на основе проектирования и перепроектирования системы государственных услуг в цифровом формате органами государственного управления, и в разработке методологической платформы государственного администрирования, включающей комплекс услуг во взаимодействия между органами государственного управления и получателями государственных услуг, соответствующих запросам по качеству.

Автором **лично получены** следующие результаты:

1. Обоснован интегративный теоретический подход к содержанию цифровой трансформации сектора государственного управления как к перманентному процессу внедрения технологических и организационных инноваций, направленному на обеспечение результативности взаимодействия государства с получателями цифровых государственных услуг и повышение их качества. Реализация интегративного теоретического подхода позволяет определить содержание цифровой трансформации сектора государственного управления как процесса разработки и внедрения цифровых технологий, которые выступают результатом комбинации и рекомбинации внутренних и внешних характеристик государственных услуг, качеств и компетенций поставщиков и потребителей; сформулировать особенности цифровых государственных услуг как организационно-экономической формы сервисных инноваций в секторе государственного управления и выделить их типы; обосновать необходимость перепроектирования административных процессов как необходимого условия повышения качества государственного управления и обеспечения эффективности проектов цифровизации государственных услуг; выделить модели тиражирования инновационных решений.

2. Раскрыто содержание проектов цифровизации государственных услуг как последовательности действий по проектированию и перепроектированию административных процессов, направленных на изменение состава или удельного веса одной или нескольких характеристик услуги, субъектного состава потребителей, производителей или поставщиков, что повышает результативность межведомственных взаимодействий, взаимодействий органов государственного управления и получателей государственных услуг – организаций и физических лиц, а также выступает необходимым инструментом повышения качества государственных услуг, проявляющегося в уровне унификации услуг, своевременности их предоставления, объеме затрат на их оказание, степени удовлетворения растущих потребностей получателей, в обеспечении равного доступа вне зависимости от территории размещения.

3. Разработан методический подход к оценке результативности взаимодействия органов государственного управления с получателями цифровых государственных услуг в субъектах Российской Федерации, который предполагает расчет интегрального индикатора в виде среднего гармонического следующих показателей в индексной форме: уровень цифровой зрелости региона; удельный вес данных, переведенных в цифровую форму; уровень финансирования проектов цифровизации в регионе; показатель эффективности деятельности правительства в регионе; доля населения региона, получающая государственные услуги в электронной форме; доля населения от его общей численности в регионе, активно использующего данные в сети Интернет; уровень цифровой грамотности населения; доля организаций, взаимодействующих с государственными органами в цифровом формате; уровень достаточности информации для получателей государственных услуг в цифровом формате; динамика развития электронного правительства. Подтвержден практикоориентированный характер методики, апробированной с использованием данных по регионам Центрального федерального округа.

4. Предложен интегральный показатель потенциала (нереализованных возможностей) использования государственных услуг в цифровом формате, структурированный на индекс-компоненты, использование которого позволяет повысить объективность оценки результативности административных процессов по предоставлению государственных услуг. Определено, что повышение данного показателя отражает рост результативности взаимодействий органов государственного управления с получателями государственных услуг как источника восходящей динамики агрегированного показателя онлайн-услуг (OSI) в составе Индекса развития электронного правительства и фактора преодоления разрыва между Индексами развития электронного правительства Российской Федерации и стран – лидеров мирового рейтинга.

5. Обоснован и разработан инструментарий практической реализации интегративного подхода к проектированию и перепроктированию административных процессов для повышения качества государственных услуг в цифровом формате на основе повышения результативности взаимодействия их получателей и органов государственного управления, что предполагает учет при разработке проектов долгосрочных целей развития государства, актуальных задач цифровой трансформации общества, интересов участников взаимодействий и уровня их цифровых компетенций. Раскрыта роль различных групп сотрудников органов государственного управления в разработке и реализации проектов реструктуризации административных процессов. Выделены инструменты и стадии реализации проектов, включающие разработку концепции проектирования и перепроктирования административных процессов, планирование проекта; сбор данных, стратегический анализ, определение состава владельцев административных процессов; спецификацию (дизайн) процессов, разработку пилотного проекта и IT-решений; реализацию проекта (тиражирование); корректировку проекта и оценку результатов реализации.



### **Положения, выносимые на защиту:**

1. Обоснованный интегративный теоретический подход к содержанию цифровой трансформации сектора государственного управления позволяет расширить и дополнить представления о факторах повышения результативности взаимодействий между государством и получателями цифровых государственных услуг.

2. Определение содержания проектов цифровизации государственных услуг позволяет уточнить состав инструментов реструктуризации административных процессов и повышения качества государственных услуг.

3. Предложенный методический подход к оценке результативности взаимодействия органов государственного управления с получателями государственных услуг в цифровом формате в субъектах Российской Федерации выявил наличие сильной корреляции между ее интегральным индексом и показателями состояния социально-экономических, технико-технологических процессов (20 частных показателей), что позволяет уточнить состав факторов эффективности электронного правительства как объектов управленческого воздействия.

4. Разработанный интегральный показатель потенциала (нереализованных возможностей) использования государственных услуг в цифровом формате обеспечивает комплексность и информативность результатов оценки их качества, а также верифицируемость сценарных прогнозов динамики показателей цифровой зрелости сектора государственного управления.

5. Применение разработанного инструментария практической реализации интегративного подхода к проектированию и перепроектированию административных процессов обеспечивает результативность взаимодействий органов государственного управления и получателей государственных услуг в цифровом формате, а также перманентное повышение качества государственного управления.

**Теоретическая значимость** работы заключается в том, что сформулированные подходы к инструментам повышения результативности взаимодействия государства и получателей государственных услуг обогащают представления о направлениях развития сектора государственного управления и повышения его качества в условиях цифровой трансформации экономики. Полученные выводы дополняют представления об электронном правительстве, цифровых инновациях в секторе государственного управления, роли взаимодействий между государством и получателями государственных услуг в обеспечении качества последних. Сформулированные методические подходы к оценке эффективности процессов цифровизации сектора государственного управления и рекомендации по их применению направлены на получение верифицируемой и комплексной информации о состоянии административных процессов.

**Практическая значимость** положений диссертационного исследования заключается в возможности их использования в образовательной деятельности организаций высшего образования, осуществляющих подготовку кадров по направлениям «Менеджмент» и «Государственное и муниципальное

управление». Практические рекомендации, сформулированные в диссертации, могут применяться органами государственного управления при разработке программных документов и методических материалов, определяющих цели, задачи и инструменты реструктуризации административных процессов и проведения оценки их эффективности.

**Степень достоверности и апробация результатов.** Основные положения и выводы диссертационной работы изложены и обсуждены на международных и всероссийских научно-практических и научно-методических конференциях в 2019–2024 гг., в том числе: «Инновационные технологии современной научной деятельности: стратегия, задачи, внедрение» (Стерлитамак, 2022), «Science in Modern Society: Regularities and Development Trends» (Стерлитамак, 2022), «Концепция «общества знаний» в современной науке» (Уфа, 2022), XI Международный молодежный симпозиум по управлению, экономике и финансам (Казань, 2022), 14th International Forum on Strategic Technology (IFOST) (Томск, 2019) и др.

Результаты диссертационного исследования нашли практическое применение в деятельности Департамента цифровой трансформации Apparата Счетной палаты Российской Федерации.

**Публикации автора по теме исследования.** По теме диссертационного исследования опубликовано 13 работ общим объемом 6,09 п.л. (в т.ч. авторских – 5,32 п.л.), из них 4 статьи (объемом 2,69 п.л.) в изданиях из Перечня рецензируемых научных изданий, рекомендованных Ученым советом МГУ для защиты по специальности 5.2.7. Государственное и муниципальное управление (экономические науки); 2 статьи в прочих журналах, входящих в перечень изданий, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, 7 статей в иных изданиях.

**Соответствие диссертации паспорту научной специальности.** Диссертационное исследование соответствует п. 18. «Цифровая трансформация государственного и муниципального управления. «Цифровое государство». «Умный город». Электронный документ и документооборот»; п. 23. «Региональное управление. Взаимодействие федерального и регионального уровней управления. Методы и механизмы улучшения социально-экономических показателей регионов»; п. 26. «Оценка эффективности государственного и муниципального управления. Показатели эффективности и рейтинги деятельности государственных и муниципальных органов, вопросы повышения качества государственного и муниципального управления» паспорта научной специальности 5.2.7. Государственное и муниципальное управление (отрасль науки – экономические).

**Структура и объем работы.** Структура диссертации состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, включающего 221 источник, и четырех приложений. Диссертация изложена на 202 страницах машинописного текста, в составе которого 28 рисунков, 30 таблиц. Логика, цель и задачи исследования предопределили следующую структуру диссертации:

## **Введение**

### **Глава 1. Теоретическое обоснование инструментария повышения качества государственного управления в условиях цифровой трансформации экономики**

1.1. Эволюция системы государственных услуг в условиях цифровизации экономики

1.2. Трансформация содержания и форм государственных услуг в результате внедрения цифровых технологий

1.3. Проблемы и перспективы цифровизации государственных услуг в целях повышения качества управленческих решений

### **Глава 2. Формирование методики оценки результатов цифровизации государственных услуг как фактора повышения качества управления**

2.1. Определение принципов оценки результатов предоставления государственных услуг в цифровой форме

2.2. Оценка результатов цифровизации государственных услуг

2.3. Оценка эффективности взаимодействия получателей государственных услуг с органами управления (на примере регионов Центрального федерального округа)

### **Глава 3. Проектирование и перепроектирование административных процессов на основе цифровизации государственных услуг как механизм повышения качества управления**

3.1. Повышение качества административных процессов на базе совершенствования систем цифровых государственных услуг

3.2. Динамика показателей повышения качества административных процессов с учетом результатов реализации проектов цифровизации государственных услуг

## **Заключение**

## **Список литературы**

## **Приложения (А-Г)**

## **II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

**1. Обоснован интегративный теоретический подход к содержанию цифровой трансформации сектора государственного управления как к перманентному процессу внедрения технологических и организационных инноваций, направленному на обеспечение результативности взаимодействия государства с получателями цифровых государственных услуг и повышение их качества. Реализация интегративного теоретического подхода позволяет определить содержание цифровой трансформации сектора государственного управления как процесса разработки и внедрения цифровых технологий, которые выступают результатом комбинации и рекомбинации внутренних и внешних характеристик государственных услуг, качеств и компетенций поставщиков и потребителей; сформулировать особенности цифровых государственных услуг как организационно-экономической формы сервисных инноваций в секторе государственного управления и выделить их типы; обосновать необходимость перепроектирования административных процессов как необходимого условия повышения качества государственного управления и обеспечения эффективности проектов цифровизации государственных услуг; выделить модели тиражирования инновационных решений.**

Трактовка цифровых государственных услуг как формы реализации сервисных инноваций позволила использовать гносеологический потенциал ассимиляционного, демаркационного и инверсионного подходов к их исследованию для обоснования интегративного подхода к содержанию цифровой трансформации сектора государственного управления (таблица 1).

Таблица 1 – Теоретические подходы к трактовке содержания цифровой трансформации сектора государственных услуг

Теоретические подходы	Содержание
Технологический, или ассимиляционный подход	Механический перенос теоретических и методических подходов к анализу инноваций в сфере производства к исследованию нововведений в секторе государственных услуг; использование традиционных классификационных признаков инноваций и показателей их оценки
Демаркационный подход	Признание качественных различий между процессами производства товаров и услуг, что обуславливает качественно новые характеристики инноваций и инновационные процессы в сфере государственных услуг
Инверсионный подход	Признание доминирующей роли высокотехнологичных услуг в секторе государственных услуг, что обуславливает производный характер нововведений в иных сферах экономической деятельности
Интегративный подход	Реализация эвристического потенциала ассимиляционного, демаркационного и инверсионного подходов при условии комплементарности используемых положений
Примечание – Составлено автором.	

Согласно интегративному подходу, цифровая трансформация сектора государственного управления определяется как непрерывный процесс внедрения сервисных инноваций, что обеспечивает эффективность взаимодействий органов государственного управления с получателями государственных услуг при повышении их качества. Для сервисных инноваций в секторе государственного управления характерны универсальные свойства нововведений при наличии специфических признаков, обусловленных нематериальностью и интерактивностью государственных услуг. Согласно интегративному подходу к цифровой трансформации сектора государственного управления, перманентный характер инновационных процессов обуславливает непрерывный рост уровня технологичности цифровых государственных услуг, повышение удельного веса нематериальных активов в составе факторов их производства. Проекты цифровизации сектора государственного управления обеспечивают унификацию цифровых государственных услуг при росте объемов их производства с учетом

изменения потребностей получателей. Основные положения интегративного подхода к содержанию цифровой трансформации сектора государственного управления представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные положения интегративного подхода к содержанию цифровой трансформации сектора государственного управления

Основные положения	Содержание
Исходные положения	Цифровые государственные услуги выступают формой сервисных инноваций, при разработке и реализации которых использованы цифровые технологии
Содержание цифровых государственных услуг	Результат комбинации и рекомбинации внутренних и внешних характеристик государственной услуги с использованием цифровых технологий
Особенности цифровых государственных услуг	Переформатирование компетенций поставщиков и потребителей государственной услуги наряду с рекомбинацией их характеристик, участие потребителей государственных услуг в процессе проектирования их характеристик и процессов предоставления
Содержание проектирования и перепроектирования административных процессов	Совокупность действий, направленных на изменение состава или удельного веса одной или нескольких характеристик государственной услуги, их потребителей или поставщиков; результатом перепроектирования выступает цифровая государственная услуга (услуга цифровом формате); повышение качества государственных услуг; инструменты проектирования и перепроектирования имеют ценностно-ориентированный характер
Направления развития сектора государственного управления в результате цифровой трансформации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постепенное улучшение существующих административных процессов с использованием имеющих место организационных структур.</li> <li>2. Внедрение новых технологий, адаптированных к особенностям сектора государственного управления.</li> <li>3. Инновационная рекомбинация, или изменение состава элементов государственных услуг и характера связей между ними.</li> <li>4. Изменение регламентов оказания государственных услуг в рамках существующих организационных структур и административных процессов</li> </ol>
Факторы эффективности технологий проектирования и перепроектирования административных процессов	Характер взаимодействий государства и получателей государственных услуг в цифровом формате; уровень цифровой зрелости получателей
Примечание – Составлено автором.	

Согласно интегративному подходу к процессам цифровой трансформации сектора государственного управления, одним из факторов повышения эффективности его функционирования выступает преодоление существенных различий между государственными и негосударственными услугами, что проявляется в использовании квазирыночных инструментов производства последних (государственный заказ, аутсорсинг и др.).

Цифровизация сектора государственного управления стимулирует процессы сервисизации экономики, а также разработку и внедрение инноваций в иных секторах экономической деятельности. Учет специфических признаков цифровых государственных услуг как формы реализации сервисных инноваций обеспечивает эффективность проектов реструктуризации административных процессов.

**2. Раскрыто содержание проектов цифровизации государственных услуг как последовательности действий по проектированию и перепроектированию административных процессов, направленных на изменение состава или удельного веса одной или нескольких характеристик услуги, субъектного состава потребителей, производителей или поставщиков, что повышает результативность межведомственных взаимодействий, взаимодействий органов государственного управления и получателей государственных услуг – организаций и физических лиц, а также выступает необходимым инструментом повышения качества государственных услуг, проявляющегося в уровне унификации услуг, своевременности их предоставления, объеме затрат на их оказание, степени удовлетворения растущих потребностей получателей, в обеспечении равного доступа вне зависимости от территории размещения.**

Цифровые государственные услуги представляют собой результат комбинации и рекомбинации характеристик традиционных услуг, а также изменений качеств и компетенций поставщиков и потребителей, характера их взаимодействий и взаимовлияния. Указанные изменения обусловлены научными исследованиями и разработками, инновационными проектами, реализуемыми бюджетными учреждениями и коммерческими организациями, процессами обучения сотрудников органов государственного управления и повышения цифровой грамотности получателей государственных услуг (1):

$$I = f (C^p; C^c; T^i; T^e; Y^c; Y^t), \quad (1)$$

где I – цифровая государственная услуга как результат рекомбинации характеристик продукта, производителя (поставщика) и потребителя;

$C^p$  – профессиональные компетенции производителей и поставщиков;

$C^c$  – личные характеристики потребителей;

$T^i$  – внутренние характеристики государственной услуги (технология производства, соответствие административным регламентам и др.);

$T^e$  – внешние характеристики государственной услуги (используемый тип координации административных процессов; принципы ценообразования; инструменты регулирования процессов цифровизации сектора государственного управления и др.);

$Y^c$  – результаты взаимодействия внешних и внутренних характеристик государственной услуги;

$Y^t$  – результаты взаимодействия характеристик потребителей и производителей (поставщика) государственной услуги.

В соответствии с интегративным подходом проектирование и перепроектирование административных процессов определяется как совокупность действий, направленных на изменение состава или удельного веса одной или нескольких характеристик государственной услуги, их потребителей или производителей (поставщиков), что обеспечивает снижение затрат на их производство, своевременность предоставления, повышение степени удовлетворенности клиентов. Результатами проектирование и перепроектирование административных процессов выступают:

1. Улучшающие цифровые инновации, направленные на постепенное улучшение существующих практик с использованием существующие организационных структур (например, мероприятия, направленные на «совершенствование системы финансового обеспечения оказания государственных услуг», «совершенствование системы закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных (муниципальных) нужд»<sup>1</sup>).

2. Развивающие цифровые инновации, направленные на внедрение новых технологий, адаптированных к особенностям сектора государственного управления (например, введение «электронного правительства» и др.).

3. Радикальные цифровые инновации, или инновационная рекомбинация, предполагающая изменение состава элементов государственных услуг и характера связей между ними, что обуславливает необходимость трансформации парадигмы функционирования сектора государственного управления (например, административная реформа в Российской Федерации в 2006–2010 гг.), а также качественного изменения существующих организационных структур и процессов.

4. Инкрементальные цифровые инновации, которые представлены постепенными изменениями регламентов оказания государственных услуг, реализуемые в рамках существующих организационных структур и процессов.

Сравнительный анализ и систематизация проектов цифровизации сектора государственного управления позволили представить их классификацию с учетом используемой модели инновационных процессов и состава участников. В числе проектов цифровизации выделены:

1. Проекты тиражирования профессиональных решений, подтвердивших свою эффективность в других органах государственного управления или в пилотных регионах (муниципальных образованиях).

2. Неиндустриальные проекты (целенаправленное генерирование цифровых инноваций специализированными структурными подразделениями сочетается с возникающими в ходе решения практических задач спонтанными нововведениями, для реализации которых используются технологии аутсорсинга,

---

<sup>1</sup> Об утверждении Концепции повышения эффективности бюджетных расходов в 2019–2024 годах : распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 января 2019 г. № 117-р.

краудсорсинга и др., а также инновации «двойного» назначения, применяемые в органах государственного управления и в предпринимательских структурах).

3. Системообразующие проекты, которые предполагают качественные изменения сектора государственного управления наряду с цифровой трансформацией иных видов экономической деятельности при наделении определенного органа государственного управления полномочиями координатора мероприятий по внедрению цифровых инноваций (например, в соответствии с государственной программой «Информационное общество (2011–2020 годы)»<sup>1</sup> ПАО «Ростелеком» по поручению Правительства РФ выступал единственным исполнителем работ по развитию инфраструктуры электронного правительства).

4. Сетевые проекты, которые предполагают распределение обязанностей по внедрению цифровых инноваций в секторе государственного управления между несколькими органами государственного управления (например, субъектами Федеральной государственной информационной системы «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» выступают Федеральная налоговая служба, Федеральная миграционная служба, Федеральная служба судебных приставов и другие органы исполнительной власти).

Факторами эффективности проектов цифровой трансформации сектора государственных услуг выступают: перманентный мониторинг предпочтений потребителей и технологических возможностей для их удовлетворения; разработка концепции внедрения цифровых инноваций в сектор государственного управления; способность поставщиков государственных услуг идентифицировать комбинировать и рекомбинировать их характеристики; сопроизводство государственных услуг с участием потребителей; гибкий масштаб производства; обучение и адаптация сотрудников органов государственного управления и бюджетных учреждений, формирование и развитие информационно-коммуникационных компетенций. Результатом реализации проектов цифровизации государственных услуг вступает повышение их качества, что проявляется в уровне унификации услуг, своевременности их предоставления, объеме затрат на их оказание, степени удовлетворения потребностей получателей.

**3. Разработан методический подход к оценке результативности взаимодействия органов государственного управления с получателями цифровых государственных услуг в субъектах Российской Федерации, который предполагает расчет интегрального индикатора в виде среднего гармонического следующих показателей в индексной форме: уровень цифровой зрелости региона; удельный вес данных, переведенных в цифровую форму; уровень финансирования проектов цифровизации в регионе; показатель эффективности деятельности правительства в регионе; доля населения региона, получающая государственные услуги в электронной форме; доля населения от его общей численности в регионе, активно использующего данные в сети Интернет; уровень цифровой грамотности населения; доля организаций, взаимодействующих с государственными**

---

<sup>1</sup> О государственной программе Российской Федерации «Информационное общество (2011-2020 годы)» : распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 октября 2010 г. № 1815-р.



**органами в цифровом формате; уровень достаточности информации для получателей государственных услуг в цифровом формате; динамика развития электронного правительства. Подтвержден практикоориентированный характер методики, апробированной с использованием данных по регионам Центрального федерального округа.**

Для расчета интегрального индикатора результативности взаимодействия органов государственного управления с получателями цифровых государственных услуг использован индексный метод. Это позволяет дать объективную оценку динамики показателей, включенных в состав интегрального индикатора, а также выявить степени влияния частных показателей на его значение и динамику. Интегральный индикатор формируется с учетом показателей трех блоков – политико-управленческого, социального и финансово-экономического, в состав которых включено четыре, четыре и три показателя соответственно. Состав показателей, учитываемых при расчете интегрального индекса представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Состав показателей, учитываемых при расчете интегрального индекса результативности взаимодействия органов государственного управления с получателями цифровых государственных услуг в субъектах Российской Федерации

Показатели	Порядок расчета	Оцениваемый элемент взаимодействия
Уровень цифровой зрелости региона (УЦЗ)	Отношение величины интегрального показателя уровня цифровой зрелости государственного управления в регионе к установленному целевому значению за текущий период. Приказ Минцифры России от 18.11.2020 г. № 600 «Об утверждении методик расчета целевых показателей национальной цели развития РФ «Цифровая трансформация» <sup>1</sup>	Блок 1 и 3
Удельный вес данных, переведенных в цифровую форму (ДОИ)	Данные Агентства «Полилог» <sup>2</sup>	Блок 3
Уровень финансирования проектов цифровизации в регионе (ФЦ)	Отношение объема бюджета на цифровые и ИКТ в расчете на душу населения к аналогичному показателю региона-лидера в рейтинге <sup>3</sup> (показатель ФЦ для г. Москва принимается как равный 1)	Блок 1 и 2
Показатель эффективности деятельности региональных органов государственного управления (ЭДП)	Составляется ежегодно Агентством политических и экономических коммуникаций на основе синтеза экспертных оценок и количественных данных о состоянии политико-управленческого, финансово-экономического и социального блоков <sup>4</sup>	Блок 1 и 2
Доля населения субъекта РФ, получающая государственные услуги в цифровом формате (ДНПГ)	Данные Федеральной службы государственной статистики <sup>5</sup>	Блок 3 и 4

Показатели	Порядок расчета	Оцениваемый элемент взаимодействия
Доля населения субъекта РФ, активно использующего Интернет (ДИИ)	Данные Федеральной службы государственной статистики. Показатель «Численность пользователей сети Интернет» <sup>6</sup>	Блок 4
Уровень цифровой грамотности населения (УЦГ)	Среднее арифметическое полученных в рамках исследования Национального агентства финансовых исследований данных <sup>7</sup> и нормализованное относительно единицы	Блок 4
Доля организаций, взаимодействующих с государственными органами в цифровом формате (ДОПГ)	Данные АНО «Диалог» <sup>8</sup>	Блок 3 и 4
Уровень достаточности для населения информации о предоставляемых государственных услугах в цифровом формате (ДИГ)	Данные АНО «Диалог» <sup>8</sup> . Абсолютная удовлетворенность населения информацией об электронных услугах оценивается как равная 1	Блок 3 и 4
Динамика развития электронного правительства с позиций получателей государственных услуг (ДРЭП)	Средняя величина изменений показателей численности населения и количества организаций, получающих государственные услуги в цифровом формате <sup>5</sup>	Блок 3 и 4
<p><sup>1</sup> Об утверждении методик расчета целевых показателей национальной цели развития Российской Федерации "Цифровая трансформация" : Приказ Минцифры России от 18 ноября 2020 г. № 600 : по сост. на 29 декабря 2023 г.</p> <p><sup>2</sup> Оцифровка государственных данных: результаты исследования / Polylog. М., 2023. URL: <a href="https://www.tadviser.ru/images/f/fd/Доклад-Оцифровка-государственных-данных.pdf">https://www.tadviser.ru/images/f/fd/Доклад-Оцифровка-государственных-данных.pdf</a> (дата обращения: 17.05.2024).</p> <p><sup>3</sup> Внутренние затраты на научные исследования и разработки (по Российской Федерации; по субъектам Российской Федерации; по видам экономической деятельности; по приоритетным направлениям; по социально-экономическим целям) (с 2000 г.) / Федеральная служба государственной статистики. URL: <a href="https://rosstat.gov.ru/statistics/science">https://rosstat.gov.ru/statistics/science</a> (дата обращения: 20.08.2024).</p> <p><sup>4</sup> XI Рейтинг эффективности управления в субъектах Российской Федерации в 2023 году. URL: <a href="https://regcomment.ru/regions/rossiya/hi-rejting-effektivnosti-upravleniya-v-subektah-rossijskoj-federatsii-v-2023-godu/">https://regcomment.ru/regions/rossiya/hi-rejting-effektivnosti-upravleniya-v-subektah-rossijskoj-federatsii-v-2023-godu/</a> (дата обращения: 20.08.2024).</p> <p><sup>5</sup> Доступность и использование населением сети Интернет. Выборочное федеральное статистическое наблюдение по вопросам использования населением информационных технологий и информационно-телекоммуникационных сетей. Статистические таблицы 2022 г. / Федеральная служба государственной статистики. URL: <a href="https://gks.ru/free_doc/new_site/business/it/ikt22/index.html">https://gks.ru/free_doc/new_site/business/it/ikt22/index.html</a> (дата обращения 20.08.2024); В России выросла доля людей с продвинутым уровнем цифровой грамотности / НАФИ. URL: <a href="https://nafi.ru/analytics/v-rossii-vyrosla-dolya-lyudey-s-prodvinutym-urovнем-tsifrovoy-gramotnosti/">https://nafi.ru/analytics/v-rossii-vyrosla-dolya-lyudey-s-prodvinutym-urovнем-tsifrovoy-gramotnosti/</a> (дата обращения: 20.08.2024).</p> <p><sup>6</sup> Численность пользователей сети Интернет / Федеральная служба государственной статистики. URL: <a href="https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/io_2.6.8.xlsx">https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/io_2.6.8.xlsx</a> (дата обращения: 18.05.2024).</p> <p><sup>7</sup> Индекс цифровой грамотности-2023: в России стало немного больше людей с продвинутым уровнем цифровых компетенций / НАФИ. URL: <a href="https://nafi.ru/analytics/v-rossii-vyrosla-dolya-lyudey-s-prodvinutym-urovнем-tsifrovoy-gramotnosti/">https://nafi.ru/analytics/v-rossii-vyrosla-dolya-lyudey-s-prodvinutym-urovнем-tsifrovoy-gramotnosti/</a> (дата обращения: 18.05.2024).</p> <p><sup>8</sup> Белая книга цифровой экономики / Проектный офис по реализации национальной программы «Цифровая экономика», АНО «Цифровая экономика», Минцифры России. URL: <a href="https://files.data-economy.ru/Docs/White_paper_2023.pdf">https://files.data-economy.ru/Docs/White_paper_2023.pdf</a> (дата обращения: 18.05.2024).</p>		
Примечание – Разработано автором. См.: Калганов И.С. Особенности инновационных процессов в секторе государственного управления в условиях цифровой трансформации российской экономики // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 102. С. 188.		

Интегральный индекс результативности взаимодействий государства с получателями государственных услуг в цифровой форме определяется как среднее гармоническое представленных показателей по формуле<sup>1</sup> (2):

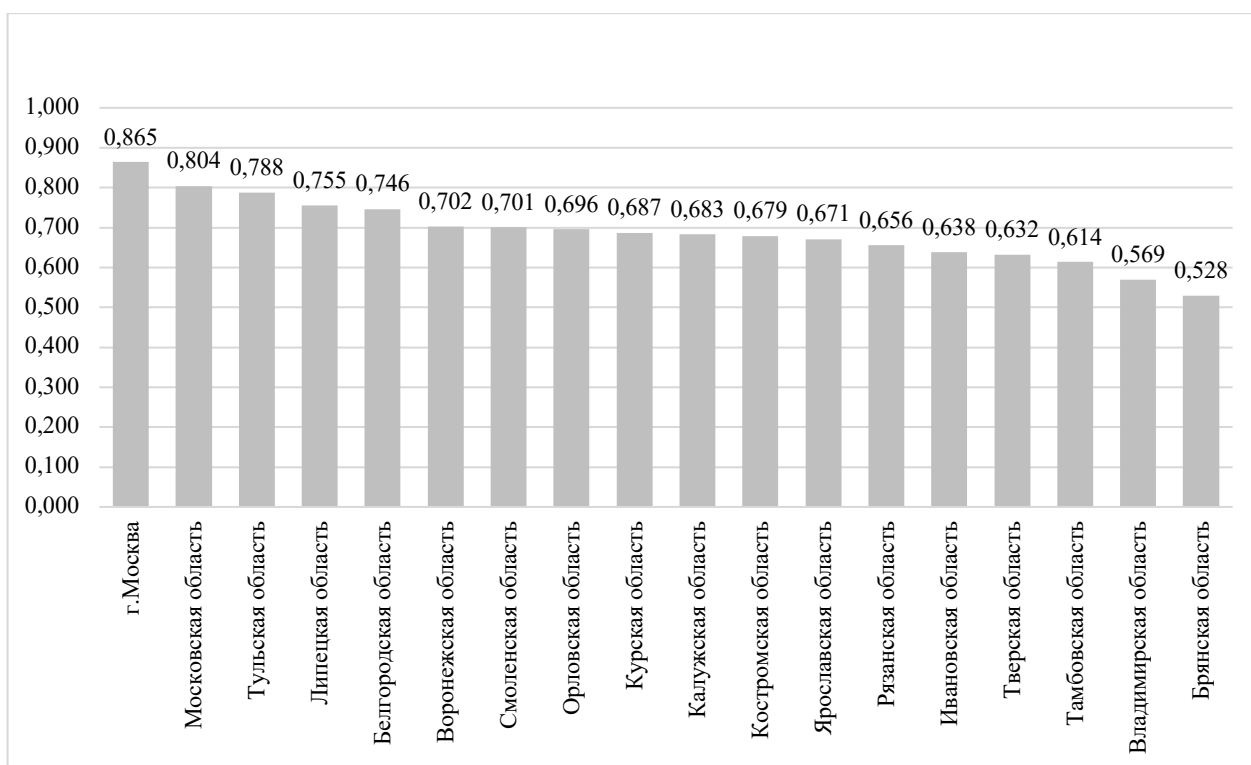
$$СП_{УВ} = \frac{10}{\sum_{i=1}^{10} K_i}, \quad (2)$$

где  $СП_{УВ}$  – интегральный индекс результативности взаимодействий органов государственного управления с получателями государственных услуг в цифровом формате;

$K_i$  – критерии информатизации регионов для определения уровня результативности взаимодействий в цифровом формате.

Использование предложенного методического подхода позволяет определить центральную тенденцию, усредняющей обратные значения критериальных показателей.

Результаты расчетов интегрального показателя результативности взаимодействий органов государственного управления с получателями государственных услуг в цифровом формате для регионов Центрального федерального округа (ЦФО) представлены на рисунке 1.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 1 – Ранжированные значения интегрального показателя результативности взаимодействий органов государственного управления с получателями государственных услуг в цифровом формате для регионов ЦФО, 2022 г.

<sup>1</sup> Калганов И.С. Особенности инновационных процессов в секторе государственного управления в условиях цифровой трансформации российской экономики // Государственное управление. Электронный вестник. 2024. № 102. С. 189.

Предлагаемый интегральный индекс может использоваться для оценки уровня развития электронного правительства, межрегиональных сопоставлений и результатов реализации проектов цифровой трансформации экономике.

**4. Предложен интегральный показатель потенциала (нереализованных возможностей) использования государственных услуг в цифровом формате, структурированный на индекс-компоненты, использование которого позволяет повысить объективность оценки результативности административных процессов по предоставлению государственных услуг; определено, что повышение данного показателя отражает рост результативности взаимодействий органов государственного управления с получателями государственных услуг как источника восходящей динамики агрегированного показателя онлайн-услуг (OSI) в составе Индекса развития электронного правительства и фактора преодоления разрыва между Индексами развития электронного правительства Российской Федерации и стран – лидеров мирового рейтинга.**

Структура интегрального показателя потенциала использования государственных услуг и сервисов, предоставляемых в цифровом формате, представлена на рисунке 2.

Для расчета интегрального показателя потенциала использования государственных услуг в цифровом формате используется формула (3):

$$P_i = \frac{(\text{ЦГО}_i + \text{КООВ}_i) \cdot (1 + X_{1i}) + \text{ЦГН}_i}{3}, \quad (3)$$

где  $P_i$  – потенциал использования государственных услуг в цифровом формате;  
ЦГО – цифровая готовность организаций к взаимодействию с органами власти;

КООВ – уровень скоординированности взаимодействий между организациями и органами государственного управления в цифровом формате;

ЦГН – цифровая готовность физических лиц к взаимодействию с органами государственного управления;

$i$  – регион (федеральный округ), для которого производится расчет интегрального показателя  $P$ ;

$X_1$  – удельный вес организаций, использующих сеть Интернет;

$(1 + X_{1i})$  – повышающий коэффициент цифровизации  $i$ -того региона (федерального округа).

Индекс-компоненты и исчисленные значения потенциала использования государственных услуг в цифровом формате в регионах Центрального федерального округа представлены в таблице 4.

Методика оценки потенциала использования государственных услуг в цифровом формате позволяет выявить различия между субъектами Российской Федерации уровень цифровых разрывов. Расчеты показывают превышения 50%-го порога использования государственных услуг и сервисов, предоставляемых в электронном виде, в г. Москва и Московской области. В Костромской области данный показатель не достиг 30%. При этом среднее значение показателя по ЦФО



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 2 – Структура интегрального показателя потенциала использования государственных услуг в цифровом формате

Таблица 4 – Индекс-компоненты и исчисленные значения потенциала использования государственных услуг в цифровом формате в регионах ЦФО, 2022 г.

Российская Федерация и российские регионы	ЦГО	КООВ	ЦГН	X <sub>1</sub>	P
Российская Федерация	0,19921	0,24854	0,12820	0,806	0,31228
Центральный федеральный округ	0,27062	0,28696	0,23601	0,824	0,41768
Белгородская область	0,30797	0,27834	0,22679	0,697	0,40725
Брянская область	0,26040	0,36131	0,23045	0,653	0,41938
Владимирская область	0,28476	0,37218	0,28648	0,724	0,47301
Воронежская область	0,28700	0,28864	0,21173	0,718	0,40023
Ивановская область	0,23630	0,36131	0,21627	0,638	0,39839
Калужская область	0,29396	0,23397	0,18845	0,701	0,36215
Костромская область	0,18539	0,19471	0,13470	0,635	0,25205
Курская область	0,28238	0,31348	0,25748	0,689	0,42129
Липецкая область	0,29909	0,32804	0,27112	0,739	0,45390
Московская область	0,29548	0,40688	0,37978	0,725	0,53045
Орловская область	0,22969	0,23757	0,19761	0,712	0,33252
Рязанская область	0,23358	0,23554	0,18619	0,739	0,33400
Смоленская область	0,25752	0,18364	0,18787	0,685	0,31041
Тамбовская область	0,30569	0,25674	0,24840	0,738	0,40864
Тверская область	0,22909	0,23437	0,18867	0,645	0,31702
Тульская область	0,23910	0,28034	0,23822	0,678	0,36995
Ярославская область	0,32675	0,34584	0,27900	0,749	0,48512
г. Москва	0,33135	0,30448	0,37126	0,881	0,52242
Примечание – Составлено автором.					

составляет 0,41768, что выше среднероссийского значения на 0,1054 п.п. (0,31228). Проектирование и перепроектирование административных процессов с учетом цифровизации государственных услуг приводит к росту потенциала использования государственных услуг в цифровом формате и повышению агрегированного показателя онлайн-услуг (OSI) в составе Индекса развития электронного правительства. Это обусловлено ростом эффективности взаимодействия органов государственного управления с получателями государственных услуг.

**5. Обоснован и разработан инструментарий практической реализации интегративного подхода к проектированию и перепроектированию административных процессов для повышения качества государственных**

**услуг в цифровом формате на основе повышения результативности взаимодействия их получателей и органов государственного управления, что предполагает учет при разработке проектов долгосрочных целей развития государства, актуальных задач цифровой трансформации общества, интересов участников взаимодействий и уровня их цифровых компетенций. Раскрыта роль различных групп сотрудников органов государственного управления в разработке и реализации проектов реструктуризации административных процессов. Выделены инструменты и стадии реализации проектов, включающие разработку концепции проектирования и перепроектирования административных процессов, планирование проекта; сбор данных, стратегический анализ, определение состава владельцев административных процессов; спецификацию (дизайн) процессов, разработку пилотного проекта и IT-решений; реализацию проекта (тиражирование); корректировку проекта и оценку результатов реализации.**

Перепроектирование административных процессов направлено на обеспечение соответствия подходов к процессам цифровой трансформации государственного управления стратегическим ориентирам развития российского государства, потребностям получателей государственных услуг и задачам административной реформы. Стадии проектирования и перепроектирования административных процессов представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Стадии проектирования и перепроектирования процессов предоставления государственных услуг в цифровом формате

Стадии	Содержание стадии	Мероприятия
Начальная фаза (концепция)	Разработка концепции проектирования и перепроектирования административных процессов, планирование проекта	Формулировка целей и задач проекта; оценка затрат и эффекта от реализации; разработка нормативных правовых документов, определяющих принципы проектного администрирования и требования к их реализации; разработка карты процессов верхнего уровня; определение потребностей заинтересованных сторон и целевых показателей каждого процесса; разработка стратегии развития цифровой государственной услуги
Начальная фаза (концепция)	Сбор данных, стратегический анализ, определение состава владельцев административных процессов	Анализ факторов внешней и внутренней среды; идентификация процессов, подлежащих перепроектированию; определение состава владельцев перепроектированных процессов, включающих Минцифры России, федеральные и региональные органы исполнительной власти

Стадии	Содержание стадии	Мероприятия
Фаза реализации	Подробная спецификация (дизайн) процессов, разработка IT-решений, пилотный проект	Конструирование новых административных процессов, выбранных с учетом стратегических целей развития государства и потенциала цифровых инноваций; пилотное внедрение перепроектированных процессов (прототипов) в отдельном регионе (отраслевом ведомстве)
Фаза внедрения	Реализация (тиражирование)	Системное внедрение новых административных процессов с учетом технологического (технологические инновации) и социального аспектов конструирования (организационные инновации, информационно-коммуникационные компетенции сотрудников); адаптация инфраструктуры органа государственного управления к особенностям перепроектированных процессов
Фаза завершения	Корректировка (осуществляется параллельно с предыдущими стадиями), оценка результатов реализации	Перманентный мониторинг результатов реализации проекта на всех его этапах; соотнесение целевых и фактических показателей; внесение корректив в законы. Подзаконные акты и административные регламенты, в содержание административных процессов – объектов проектирования и перепроектирования с учетом результатов оценки качества государственных услуг, а также позиции участников взаимодействий государства и получателей государственных услуг, что позволяет преодолеть препятствия для реализации проекта
Примечание – Составлено автором.		

Результатом перепроектирования административных процессов с учетом процессов цифровизации сектора государственного управления выступает повышение качества цифровых государственных услуг. Это отражается в повышении ценности цифровых государственных услуг, определяемой полнотой удовлетворения потребности получателя; во внедрении платформенных технологий предоставления государственных услуг; в повышении уровня экономической, социальной и бюджетной эффективности административных процессов; в совершенствовании организационных форм взаимодействий государства с получателями государственных услуг; во стимулировании получателей услуг, сотрудников органов государственного управления и персонала бюджетных учреждений к участию в процессе проектирования новых форм взаимодействий государства с физическими лицами и организациями; в преодолении цифровых разрывов между регионами.



### III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе решения поставленных в диссертации задач были получены следующие результаты и сделаны соответствующие выводы:

1. Обоснован интегративный теоретический подход к содержанию процессов цифровой трансформации сектора государственного управления. Определено, что цифровые технологии и государственные цифровые платформы, внедряемые в административные процессы, выступают формой реализации цифровых инноваций, создающие предпосылки для повышения качества цифровых государственных услуг и эффективности функционирования сектора государственного управления.

2. Выявлена сущность цифровых инноваций в секторе государственных услуг; представлена их классификация с учетом полноты процессов комбинации и рекомбинации характеристик услуг, компетенций производителя (поставщика) и предпочтений потребителя; выделены типы проектов цифровизации с учетом используемой модели инновационных процессов и состава участников.

3. Признание взаимодействий органов государственного управления с получателями государственных услуг в качестве ключевого фактора качества последних определил необходимость разработки интегрального индекса результативности указанных взаимодействий в цифровом формате. Субиндексы (10), входящие в состав интегрального индекса, отражают состояние политико-управленческого (4), социального (4) и финансово-экономического (3) блоков, определяющих состояние взаимодействий государства с получателями государственных услуг. Расчет интегрального индекса для Центрального федерального округа позволил построить рейтинг входящих в его состав регионов и ранжировать проблемы, требующие решения в рамках проектов перепроектирования административных процессов.

4. На основе сравнительного анализа показателей эффективности процессов цифровизации сектора государственного управления сделан вывод о необходимости включения в их состав интегрального показателя потенциала использования государственных услуг в цифровом формате. Показатель потенциала включает индекс-компоненты цифровой готовности организаций и физических лиц к взаимодействию с органами власти, а также уровня скоординированности действий организаций и органов власти. Апробация методики расчета интегрального показателя выявила недостаточный уровень цифровизации органов государственного управления и бюджетных учреждений отдельных регионов Центрального федерального округа.

5. Определено содержание и представлен алгоритм перепроектирования административных процессов, направленного на изменение состава или удельного веса одной или нескольких свойств государственной услуги, характеристик их потребителей и (или) производителей (поставщиков), что обеспечивает снижение затрат на их производство, равный доступ вне зависимости от территории размещения получателей, унификацию, своевременность предоставления, повышение степени удовлетворенности получателей.

#### **IV. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

##### **Публикации в изданиях, рекомендованных Ученым советом МГУ имени М.В.Ломоносова для защиты в диссертационном совете МГУ по специальности 5.2.7. Государственное и муниципальное управление (по экономическим наукам)**

1. Калганов, И. С. Сервисные инновации в секторе государственного управления современной России / И. С. Калганов // Проблемы современной экономики. – 2024. – № 2 (90). – С. 167–171. – 0,48 п.л. – Импакт-фактор РИНЦ: 0,188.

2. Калганов, И. С. Реинжиниринг административных процессов в условиях формирования и развития электронного правительства в современной России / И. С. Калганов // Проблемы современной экономики. – 2024. – № 1 (89). – С. 74–76. – 0,46 п.л. – Импакт-фактор РИНЦ: 0,188.

3. Калганов, И. С. Особенности инновационных процессов в секторе государственного управления в условиях цифровой трансформации российской экономики / И. С. Калганов // Государственное управление. Электронный вестник. – 2024. – № 102. – С. 183–191. – 0,92 п.л. – DOI: 10.55959/MSU2070-1381-102-2024-183-191. – Импакт-фактор РИНЦ: 1,861.

4. Калганов, И. С. Оценка результатов функционирования электронного правительства и цифровизации государственных услуг / И. С. Калганов // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2024. – № 1. – С. 29–41. – DOI: 10.25198/2077-7175-2024-1-29. – 0,83 п.л. – Импакт-фактор РИНЦ: 1,239.

##### **Публикации в журналах, входящих в перечень изданий, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации**

5. Калганов, И. С. Влияние цифровых платформ на трансформацию рыночных структур и форм конкуренции / И. С. Калганов // Экономические науки. – 2022. – № 217. – С. 259–263. – DOI: 10.14451/1.217.427. – 0,44 п.л. – Импакт-фактор РИНЦ: 0,516.

6. Калганов, И. С. Формирование теоретических и методологических подходов к трактовке информационных платформ / И. С. Калганов // Экономические науки. – 2022. – № 214. – С. 9–13. – DOI: 10.14451/1.214.9 – 0,43 п.л. – Импакт-фактор РИНЦ: 0,516.

##### **Иные публикации:**

7. Калганов, И. С. Этапы становления электронного правительства / И. С. Калганов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №12-1 (106). – С. 83–85. – DOI: 10.24412/2411-0450-2023-12-1-83-85. – 0,25 п.л. – Импакт-фактор РИНЦ: 0,648.

8. Калганов, И. С. Методические подходы к оценке рыночной власти цифровых платформ / И. С. Калганов // Интернаука. – 2022. – № 30-2 (253). – С. 10–11. – 0,15 п.л.

9. Калганов, И. С. Влияние цифровых платформ на характер деятельности экономических агентов / И. С. Калганов // XI Международный молодежный симпозиум по управлению, экономике и финансам : сборник научных трудов. – Казань : Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2022. – С. 356–360. – 0,38 п.л.

10. Калганов, И. С. Трансформация представлений о конкурентных структурах в условиях внедрения цифровых платформ / И. С. Калганов // Концепция «общества знаний» в современной науке : сборник статей Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Уфа : Аэтерна, 2022. – С. 129–131. – 0,25 п.л.

11. Калганов, И. С. Цифровые платформы как объект исследования экономической науки / И. С. Калганов // Инновационные технологии современной научной деятельности: стратегия, задачи, внедрение : сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. – Sterlitamak : Агентство международных исследований, 2022. – С. 104–106. – 0,25 п.л.

12. Калганов, И. С. Формирование экосистемных образований как фактор становления платформенных бизнес-моделей / И. С. Калганов // Science in Modern Society: Regularities and Development Trends : collection of articles based on the results of International scientific and practical conference. – Sterlitamak : Агентство международных исследований, 2022. – С. 59–61. – 0,25 п.л.

13. Kalganov, I. S. New technology for assessing platelet aggregation activity / I. I. Tyutrin, L. Li, F. A. Gubarev, E. L. Zhukov, D. S. Slizevich, I. D. Liushnevskaya, I. S. Kalganov // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering : 14th International Forum on Strategic Technology (IFOST 2019). – Vol. 1019. – IOP Publishing, 2021. – P. 012049. – DOI: 10.1088/1757-899X/1019/1/012049. – 1 п.л. (авт. 0,23 п.л.).