

Интернет-журнал «Отходы и ресурсы» <https://resources.today>
Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling

2025, Том 12, № 3 / 2025, Vol. 12, Iss. 3 <https://resources.today/issue-3-2025.html>

URL статьи: <https://resources.today/PDF/17ECOR325.pdf>

DOI: 10.15862/17ECOR325 (<https://doi.org/10.15862/17ECOR325>)

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Казаров, Э. В. Цифровая трансформация государственного и муниципального управления: внедрение суперсервисов и оценка их эффективности / Э. В. Казаров // Отходы и ресурсы. — 2025. — Т. 12. — № 3. — URL: <https://resources.today/PDF/17ECOR325.pdf>. DOI: 10.15862/17ECOR325.

For citation:

Kazarov E.V. Digital transformation of state and municipal administration: implementation of super services and evaluation of their effectiveness. *Russian Journal of Resources, Conservation and Recycling*. 2025;12(3): 17ECOR325. Available at: <https://resources.today/PDF/17ECOR325.pdf>. DOI: 10.15862/17ECOR325. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 35.07:004

Казаров Эдуард Владимирович

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
E-mail: edo@kazarov-1.ru

Научный руководитель: **Сагина Оксана Александровна**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
Доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление»
Кандидат экономических наук, доцент
E-mail: OASagina@fa.ru

Цифровая трансформация государственного и муниципального управления: внедрение суперсервисов и оценка их эффективности

Аннотация. Цифровая трансформация государственного и муниципального управления представляет собой стратегический вектор модернизации публичного сектора в условиях ускоренного технологического развития и формирования цифровой экономики. Согласно данным Минцифры России, количество пользователей портала Госуслуги достигло 112 миллионов человек по итогам 2024 года, при чем на платформе доступно более 1 600 государственных и муниципальных услуг в электронном формате. В рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» на реализацию федерального проекта «Цифровое государственное управление» в 2025 году выделяется 63,4 млрд рублей, что свидетельствует о масштабности и приоритетности данного направления развития. Рассматриваются концептуальные подходы к определению суперсервисов, эволюция методологических рамок цифровой трансформации публичного управления, международный опыт реализации аналогичных проектов, а также методики оценки эффективности внедрения цифровых решений в государственном секторе. Анализируются ключевые характеристики суперсервисов: проактивность предоставления услуг на основании изменения статусов граждан в государственных реестрах, омниканальность взаимодействия через различные точки доступа, автоматизация межведомственного взаимодействия и минимизация участия государственных служащих в процессе принятия решений. Исследование демонстрирует, что согласно показателям федерального проекта «Цифровое государственное управление», доля

приоритетных услуг и суперсервисов, оказываемых в целевом виде, должна была достичь 100 % к 2024 году, при чем на практике реализовано 25 приоритетных суперсервисов, охватывающих до 90 % всех взаимодействий граждан и бизнеса с государством. Разработана авторская модель оценки эффективности внедрения суперсервисов, базирующаяся на системе ключевых показателей эффективности и интегрирующая количественные метрики доступности, скорости обработки заявлений, уровня удовлетворенности пользователей и экономической результативности.

Ключевые слова: цифровая трансформация; государственное управление; суперсервисы; электронные государственные услуги; цифровая зрелость; Госуслуги; проактивные услуги; оценка эффективности; клиентоориентированность; межведомственное взаимодействие

Введение

Современная парадигма государственного управления претерпевает фундаментальные трансформации под воздействием стремительного развития информационно-коммуникационных технологий и формирования глобального информационного общества. Согласно исследованию ООН «Электронное правительство 2024», цифровая трансформация государственного сектора становится ключевым фактором обеспечения устойчивого развития и повышения качества жизни населения¹, при чем страны с высоким уровнем развития электронного правительства демонстрируют более высокие показатели по достижению Целей устойчивого развития. Российская Федерация, определив цифровую трансформацию в качестве одной из пяти национальных целей развития до 2030 года², активно реализует комплекс мероприятий по модернизации системы государственного и муниципального управления на основе платформенных решений и сквозных цифровых технологий.

Актуальность исследуемой проблематики обусловлена несколькими взаимосвязанными факторами. Прежде всего, цифровизация государственного управления выступает императивом современного этапа развития публичного сектора, детерминированным ростом ожиданий граждан относительно качества, доступности и скорости предоставления государственных услуг [1]. Анализ данных портала Госуслуги свидетельствует о том, что за период с 2019 по 2024 год количество обращений на портал возросло с 150 миллионов до 600 миллионов ежегодно³, что подтверждает высокий уровень востребованности электронных каналов взаимодействия с органами власти. Более того, пандемия COVID-19 продемонстрировала критическую важность развитой цифровой инфраструктуры для обеспечения непрерывности функционирования государственных институтов в условиях ограничения социальных контактов [2].

Вторым значимым аспектом актуальности выступает необходимость перехода от модели электронного правительства к концепции цифрового государства, характеризующегося проактивным предоставлением услуг, персонализацией сервисов и интеграцией различных государственных систем на единой цифровой платформе [3]. Суперсервисы, представляющие собой комплексные решения жизненных ситуаций граждан и бизнеса, воплощают данную

¹ ООН. Исследование ООН: Электронное правительство 2024. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2025-01/E-Government%20Survey%202024%20RUS-compressed.pdf> (дата обращения 24.11.2025).

² Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://base.garant.ru/71937200/> (дата обращения 24.11.2025).

³ Интерфакс. Число пользователей портала Госуслуги достигло 110 млн человек. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.interfax.ru/Eef2024/979434> (дата обращения 24.11.2025).

концепцию, обеспечивая бесшовное взаимодействие пользователя с множеством государственных органов через единую точку доступа без необходимости самостоятельного сбора документов и многократного обращения в различные ведомства.

Научная проблема заключается в том, что при наличии существенного прогресса в оцифровке отдельных государственных услуг и создании базовой инфраструктуры электронного правительства, остается недостаточно изученным вопрос комплексной оценки эффективности внедрения суперсервисов с учетом многомерности данного феномена, включающего технологические, организационные, экономические и социальные аспекты. Отсутствие единой методологической рамки затрудняет сопоставление результатов различных проектов цифровой трансформации и выявление лучших практик для тиражирования.

Объектом исследования выступают процессы цифровой трансформации государственного и муниципального управления в Российской Федерации в контексте реализации национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства».

Предметом исследования является совокупность теоретико-методологических подходов к внедрению суперсервисов и методов оценки их эффективности как инструментов модернизации системы предоставления государственных услуг.

Цель исследования состоит в комплексном анализе процессов внедрения суперсервисов в российской практике государственного управления и разработке научно обоснованной методики оценки их эффективности.

Для достижения поставленной цели определены следующие задачи исследования:

1. Проанализировать теоретические основы и концептуальные подходы к цифровой трансформации государственного управления, систематизировать научные школы и направления исследований в данной области.
2. Исследовать особенности внедрения суперсервисов как качественно нового этапа развития электронного правительства, выявить их ключевые характеристики и отличия от традиционных форм предоставления государственных услуг.
3. Разработать методику оценки эффективности внедрения суперсервисов на основе системы ключевых показателей эффективности, интегрирующей количественные и качественные метрики.

Научная новизна работы определяется комплексным междисциплинарным анализом феномена суперсервисов, интегрирующим достижения теории государственного управления, информационных технологий и экономической науки. Впервые предложена авторская типология моделей оценки эффективности цифровой трансформации публичного сектора, базирующаяся на концепции цифровой зрелости и системном подходе к измерению результативности внедрения инновационных решений.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования разработанной методики оценки эффективности суперсервисов органами государственной власти федерального и регионального уровней при планировании и мониторинге реализации проектов цифровой трансформации. Предложенная система показателей может быть интегрирована в существующие механизмы оценки деятельности государственных органов и служить основой для принятия управленческих решений о приоритизации инвестиций в развитие цифровой инфраструктуры.

1. Методы и материалы

Теоретико-методологическую базу исследования составляют фундаментальные работы отечественных и зарубежных ученых в области теории государственного управления,

цифровой экономики и информационного общества. Значительный вклад в разработку концептуальных основ цифровой трансформации внесли М. Кастельс, рассматривавший влияние информационных технологий на формирование сетевого общества [4], Д. Осборн и Т. Гэблер, разработавшие концепцию «нового государственного менеджмента» и обосновавшие необходимость внедрения рыночных механизмов в публичный сектор.

Среди отечественных исследователей следует отметить работы Е.И. Добролюбовой, В.Н. Южакова и др, посвященные проблемам цифровизации государственного управления и оценки эффективности электронных услуг [5]. Исследования В.Г. Халина и Г.В. Черновой внесли существенный вклад в понимание влияния цифровизации на российскую экономику и общество, выявление преимуществ, вызовов и рисков данного процесса [6].

Методы сбора данных включают контент-анализ нормативных правовых актов Российской Федерации, регламентирующих процессы цифровой трансформации государственного управления, систематический обзор научной литературы по исследуемой проблематике, анализ статистических данных о состоянии и динамике развития электронного правительства в России, представленных Минцифры России, Росстатом и другими государственными органами.

Методы обработки данных базируются на применении системного подхода к анализу процессов цифровой трансформации, позволяющего рассматривать суперсервисы как элемент целостной экосистемы электронного правительства. Используются методы сравнительного анализа для сопоставления российского и международного опыта внедрения аналогичных решений, статистические методы для обработки количественных данных о параметрах функционирования портала Госуслуги и оценки трендов развития цифровизации.

Методы интерпретации данных включают герменевтический подход к анализу концептуальных документов и стратегий цифровой трансформации, позволяющий выявить смысловые установки и целевые ориентиры государственной политики в данной сфере. Применение экспертного метода обеспечило возможность качественной оценки результативности внедрения суперсервисов на основе мнений специалистов в области государственного управления и информационных технологий.

2. Результаты и обсуждение

Цифровая трансформация государственного управления представляет собой многогранный феномен, требующий междисциплинарного осмысления на стыке государственного управления, информационных технологий и социологии. Фундаментальные основы понимания данного процесса заложены в концепции информационного общества, разработанной М. Кастельсом, который рассматривал цифровизацию как неотъемлемую часть трансформации управления, улучшающую взаимодействие государства с гражданами и повышающую прозрачность функционирования публичных институтов. Согласно данному подходу, знания и информация становятся важнейшими ресурсами в условиях формирования сетевого общества, при чем государство выступает ключевым актором в процессе создания и распространения цифровой инфраструктуры.

Концептуальная эволюция подходов к цифровизации публичного сектора характеризуется переходом от технократической модели, фокусирующейся на автоматизации отдельных процессов и создании информационных систем, к холистической парадигме цифровой трансформации, предполагающей фундаментальное переосмысление принципов функционирования государственного аппарата и взаимодействия с обществом. Как представлено на рисунке 1, данная эволюция включает несколько последовательных этапов.



Рисунок 1. Эволюция концептуальных подходов к цифровизации государственного управления (составлено автором на основе анализа материалов [7]¹)

Представленная на рисунке 1 модель демонстрирует качественные изменения в подходах к цифровизации публичного сектора, при чем каждый последующий этап характеризуется не только расширением функциональных возможностей информационных систем, но и трансформацией философии взаимодействия государства и общества. Согласно классификации, предложенной исследователями ООН, современный этап цифровой трансформации характеризуется переходом от модели «государство для граждан» к концепции «государство вместе с гражданами»¹, предполагающей активное вовлечение населения в процессы принятия управленческих решений через цифровые платформы гражданского участия.

Систематизация научных подходов к определению цифровой трансформации государственного управления позволяет выделить несколько ключевых исследовательских парадигм, как показано в таблице 1.

Таблица 1

Систематизация научных подходов к цифровой трансформации государственного управления

Парадигма	Ключевые представители	Основные положения	Фокус исследований
Технологический детерминизм	Н. Негропonte, К. Келли	Технологии как драйвер изменений в государственном управлении	Внедрение ИКТ-решений
Институциональный подход	Д. Осборн, Т. Гэблер	Необходимость реформирования институтов под цифровые возможности	Организационные изменения
Клиентоориентированная модель	М. Барбер, А. Данливи	Фокус на потребностях пользователей государственных услуг	Качество сервисов
Экосистемный подход	Т. О'Рейли, А. Гейтс	Государство как платформа для взаимодействия акторов	Интеграция систем
Концепция цифровой зрелости	Е.И. Добролюбова, В.Н. Южаков	Поэтапное развитие цифровых компетенций и процессов	Измерение прогресса

Составлено автором на основе [8–10]

Данные таблицы 1 свидетельствуют о многообразии исследовательских подходов к осмыслению процессов цифровизации публичного сектора, при чем каждая парадигма акцентирует внимание на различных аспектах трансформации. Технологический детерминизм, будучи наиболее ранним подходом, рассматривал информационно-коммуникационные технологии как первопричину изменений в государственном управлении, при этом зачастую недооценивая роль институциональных и социокультурных факторов. Институциональный подход, напротив, подчеркивает необходимость согласованных изменений в нормативно-правовой базе, организационных структурах и процедурах для обеспечения эффективной цифровизации.

Экосистемный подход, активно развивающийся в последние годы, рассматривает государство как цифровую платформу, обеспечивающую взаимодействие различных акторов и создание ценности через интеграцию сервисов и данных. Данная концепция получила воплощение в стратегии развития российского электронного правительства, предусматривающей создание единой цифровой среды для предоставления государственных услуг на базе платформы Госуслуги. Суперсервисы представляют собой качественно новый этап развития системы предоставления государственных услуг, характеризующийся переходом от моделсервисно-ориентированного взаимодействия к жизненно-ситуационному подходу. Согласно определению Минцифры России, суперсервис представляет собой комплексное решение жизненной ситуации гражданина или бизнеса, объединяющее несколько государственных и муниципальных услуг, предоставляемых различными ведомствами, в единый бесшовный процесс.⁴ Ключевым отличием суперсервисов от традиционных электронных услуг выступает проактивность предоставления, при которой государство само инициирует предоставление необходимых услуг на основании изменения статуса гражданина в государственных реестрах, минимизируя необходимость обращений и сбора документов.

На заседании президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию 4 февраля 2019 года был одобрен перечень из 25 приоритетных жизненных ситуаций для цифровой трансформации госуслуг⁵, а 29 марта 2019 года был утвержден перечень из 25 соответствующих суперсервисов. По оценкам Минкомсвязи России, данные суперсервисы охватывают до 90 % всех взаимодействий граждан и бизнеса с государством в различных сферах жизнедеятельности. Среди наиболее востребованных суперсервисов можно выделить «Рождение ребенка», «Утрата близкого», «Поступление в вуз онлайн», «Пенсия онлайн» и «Онлайн помощь при инвалидности».⁶

Архитектура функционирования суперсервисов базируется на нескольких ключевых принципах, систематизированных на рисунке 2.

Представленная на рисунке 2 модель демонстрирует циклический характер взаимодействия ключевых компонентов суперсервиса, при чем каждый элемент усиливает эффективность других компонентов системы. Единая точка доступа, реализованная на базе портала Госуслуги, обеспечивает омниканальность взаимодействия пользователей с государственными органами через веб-интерфейс, мобильное приложение, личные кабинеты на сайтах ведомств и другие каналы коммуникации. Интеграция ведомственных информационных систем позволяет осуществлять автоматизированный межведомственный обмен данными без участия заявителя, сокращая время предоставления услуги и минимизируя риски ошибок при передаче информации. Проактивное предоставление услуг базируется на мониторинге изменений статусов граждан в государственных реестрах и автоматической инициации процедуры предоставления релевантных услуг. Например, при регистрации рождения ребенка в ЗАГСе автоматически запускается процесс оформления свидетельства о рождении, регистрации в поликлинике, оформления выплат и пособий, при чем родителям необходимо лишь подтвердить согласие на получение услуг через портал Госуслуги, не обращаясь в различные ведомства для сбора документов и подачи заявлений.

⁴ Министерство цифрового развития РФ. Суперсервисы и цифровая трансформация госуслуг. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/854/> (дата обращения 24.11.2025).

⁵ БФТ. Федеральный проект «Цифровое государственное управление». — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://bft.ru/expert-bft/10220/> (дата обращения 24.11.2025).

⁶ Национальные проекты России. Цифровое государственное управление. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/tsifrovaya-ekonomika/p-tsifrovoe-gosudarstvennoe-upravlenie-p/> (дата обращения 24.11.2025).

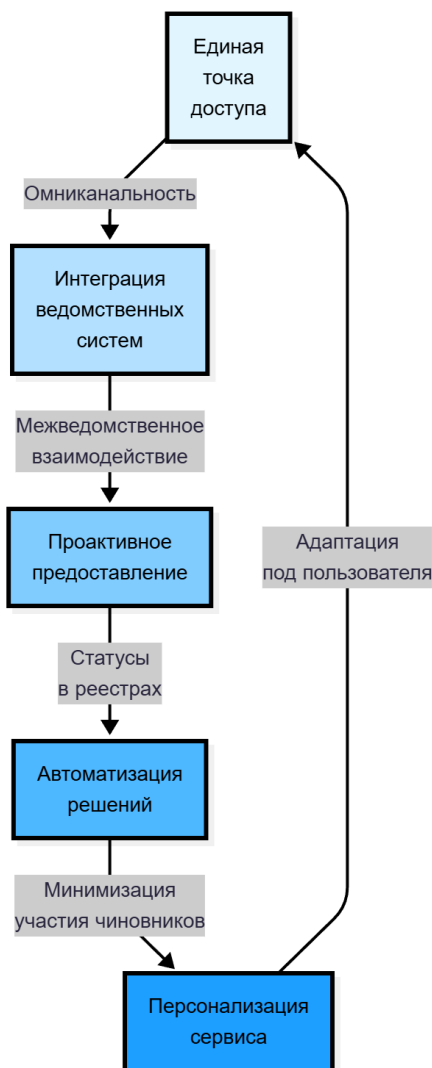


Рисунок 2. Архитектура функционирования суперсервисов государственных услуг (составлено автором на основе анализа материалов⁷)

Цифровизация и оптимизация государственных услуг в рамках концепции суперсервисов базируются на следующих ключевых принципах, утвержденных Минцифры России⁴: отсутствие физических документов кроме удостоверения личности гражданина; запрет на запрос у граждан информации, которая имеется в распоряжении государства, при чем все необходимые документы запрашиваются из электронных реестров органов власти; принцип комплексного подхода к решению жизненных ситуаций заявителей посредством суперсервисов; минимизация участия государственных служащих в принятии решений по оказанию услуг с переводом услуг в режим онлайн; омниканальность взаимодействия с использованием любых удобных пользователю инструментов обращения за услугами; проактивное предоставление услуг на основании изменения статусов граждан в ведомственных реестрах; исключение бумажных носителей в процессах оказания услуг, межведомственного взаимодействия и документооборота между органами власти.

⁷ Министерство цифрового развития РФ. Суперсервисы и цифровая трансформация госуслуг. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/854/> (дата обращения 24.11.2025).

ВФТ. Федеральный проект «Цифровое государственное управление». — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://bft.ru/expert-bft/10220/> (дата обращения 24.11.2025).

Количественная оценка прогресса цифровой трансформации государственного управления в Российской Федерации базируется на анализе динамики ключевых показателей функционирования портала Госуслуги и степени охвата населения электронными государственными услугами.

Согласно данным Минцифры России, количество пользователей портала государственных и муниципальных услуг достигло 112 миллионов человек к концу 2024 года⁸, при чем данный показатель демонстрирует устойчивый рост на протяжении последних лет. За 15 лет работы портала количество доступных услуг выросло с 20 до 1 600, что отражает масштабы процессов оцифровки государственных функций.

Динамика ключевых показателей развития портала Госуслуги представлена в таблице 2.

Таблица 2

Динамика развития портала Госуслуги в 2019–2024 годах

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Количество пользователей, млн чел.	60	75	90	100	109	112
Количество обращений в год, млн	150	250	400	500	600	750
Количество доступных услуг, ед.	600	800	1 000	1 200	1 400	1 600
Доля услуг в электронном виде, %	65	75	85	90	92	95
Среднее время предоставления услуги, дни	15	12	10	8	7	5

Составлено автором на основе данных⁹

Анализ данных, представленных в таблице 2, свидетельствует о значительном прогрессе в развитии цифровой инфраструктуры предоставления государственных услуг за рассматриваемый период. Количество пользователей портала увеличилось с 60 миллионов в 2019 году до 112 миллионов в 2024 году, что составляет рост на 86,7 % и отражает расширение охвата населения электронными сервисами. Число обращений на портал возросло пятикратно с 150 миллионов до 750 миллионов за год, при чем особенно резкий рост наблюдался в период пандемии COVID-19 в 2020–2021 годах, когда ограничение личных посещений государственных учреждений стимулировало массовый переход граждан к использованию цифровых каналов взаимодействия.

Количество доступных на портале услуг увеличилось почти в три раза с 600 до 1 600, что свидетельствует о последовательной работе федеральных и региональных органов власти по переводу административных процедур в электронный формат. Доля услуг, предоставляемых в электронном виде, возросла с 65 % до 95 %, приближаясь к целевому показателю национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства» в 100 %.¹⁰ Среднее время предоставления государственной услуги сократилось с 15 дней в 2019 году до 5 дней в 2024 году благодаря автоматизации межведомственного взаимодействия и внедрению проактивных механизмов предоставления услуг.

⁸ TAdviser. Аудитория и статистика портала госуслуг. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Аудитория_и_статистика_портала_госуслуг (дата обращения 24.11.2025).

⁹ TAdviser. Аудитория и статистика портала госуслуг. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Аудитория_и_статистика_портала_госуслуг (дата обращения 24.11.2025).

РИА Новости. Число пользователей "Госуслуг" за пять лет удвоилось. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://ria.ru/20240117/gosuslugi-1921820635.html> (дата обращения 24.11.2025).

Ведомости. Число пользователей «Госуслуг» выросло до 112 млн. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/news/2024/12/15/1081474-chislo-polzovatelei-gosuslug-viroslo> (дата обращения 24.11.2025).

¹⁰ TAdviser. Цифровая трансформация госуправления (стратегическое направление). — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая_трансформация_госуправления_\(стратегическое_направление\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая_трансформация_госуправления_(стратегическое_направление)) (дата обращения 24.11.2025).

Вице-премьер Дмитрий Григоренко в своем выступлении на Восточном экономическом форуме 2024 года отметил, что если 10 лет назад порталом Госуслуг пользовалось 5 миллионов человек, то к 2024 году число пользователей возросло более чем в 20 раз³, что свидетельствует об экспоненциальном характере роста востребованности электронных государственных услуг среди населения.

Анализ структуры наиболее востребованных государственных услуг позволяет выявить приоритетные направления взаимодействия граждан с публичными органами. По данным Минцифры России, среди наиболее популярных услуг выделяются запись на прием к врачу, выписка из электронной трудовой книжки, кадастровый учет и регистрация прав на недвижимость, получение единого пособия для детей и беременных женщин.¹¹ Каждое второе заявление от молодоженов в ЗАГС направляется через портал Госуслуги, рождение каждого пятого ребенка в России регистрируется через портал, каждого второго первоклассника родители записывают в школу через электронные сервисы.

Компаративный анализ практик цифровизации публичного сектора в различных странах позволяет выявить успешные модели и лучшие практики, применимые в российском контексте. Согласно исследованию ООН «Электронное правительство 2024», страны-лидеры в области цифровизации государственного управления демонстрируют высокие показатели по Индексу развития электронного правительства (EGDI)¹, который интегрирует метрики развития онлайн-услуг, телекоммуникационной инфраструктуры и человеческого капитала. Данный индекс демонстрирует сильные корреляции с индексом достижения Целей устойчивого развития, индексом восприятия коррупции и валовым национальным доходом на душу населения, что подтверждает взаимосвязь уровня цифровизации с общим социально-экономическим развитием страны.

Датский опыт цифровой трансформации государственного управления признается одним из наиболее успешных в мире, при чем Дания последовательно занимает лидирующие позиции в рейтингах электронного правительства. Согласно аналитическому докладу «Цифровизация государственного управления», первым этапом стала трансформация государственных услуг в электронную форму, на следующем этапе в 2011–2015 годах Дания направила усилия на отказ от традиционного делопроизводства и повышение качества жизни за счет цифровизации социальных услуг [7]. Цифровая стратегия Дании 2016–2020 годов определила три приоритетных направления: переход на цифровое государственное управление, обеспечение безопасности данных и развитие цифровых компетенций населения.

Эстонский опыт характеризуется созданием комплексной экосистемы электронного государства, базирующейся на концепции цифровой идентификации и распределенных реестров. Система электронной идентификации e-ID охватывает практически все население страны и обеспечивает доступ к более чем 3 000 электронным услугам через единый портал¹. Ключевой особенностью эстонской модели выступает принцип однократного предоставления данных (once-only principle), согласно которому гражданин или организация предоставляют информацию государству один раз, после чего различные ведомства используют данные из общего реестра без повторных запросов.

Сингапурский опыт цифровой трансформации демонстрирует эффективность интеграции передовых технологий в государственное управление. Программа Smart Nation предусматривает использование технологий больших данных, искусственного интеллекта и интернета вещей для повышения эффективности предоставления государственных услуг и управления городским

¹¹ Национальные приоритеты. Число пользователей портала «Госуслуги» превысило 112 млн. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://xn--90aivcdt6dxbc.xn--p1ai/articles/news/chislo-polzovateley-portala-gosuslugi-prevysilo-112-mln/> (дата обращения 24.11.2025).

хозяйством.¹² Мобильное приложение SingPass обеспечивает единую точку доступа ко всем государственным услугам и интегрировано с более чем 400 сервисами различных ведомств.

Сравнительная характеристика различных моделей цифровизации государственного управления представлена в таблице 3.

Таблица 3

Международные модели цифровой трансформации государственного управления

Страна	Базовая концепция	Ключевые инструменты	Охват населения	Основные достижения
Дания	Цифровая инклюзивность	Obligatorisk digital post (обязательная цифровая почта)	95 %	Полный отказ от бумажного документооборота в госсекторе
Эстония	Электронное резидентство	e-ID, X-Road (шина обмена данными)	98 %	Более 3 000 электронных услуг доступно онлайн
Сингапур	Smart Nation	SingPass, AI-powered services	92 %	Интеграция 400+ сервисов в единое приложение
Южная Корея	Ubiquitous Government	Electronic Government Act	90 %	100 % государственных услуг доступно онлайн
Россия	Цифровое государство	Госуслуги, ЕСИА, суперсервисы	77 %	112 млн пользователей портала Госуслуги

Составлено автором на основе анализа материалов [11]¹³

Представленные в таблице 3 данные свидетельствуют о разнообразии подходов к цифровизации государственного управления в различных странах, при чем успешные модели характеризуются несколькими общими чертами: наличием единой стратегии цифровой трансформации на высшем уровне государственного управления, созданием интегрированной инфраструктуры электронной идентификации и аутентификации, обеспечением межведомственного обмена данными через централизованные платформы, активным использованием принципа проактивного предоставления услуг. Россия, внедряя концепцию суперсервисов, интегрирует элементы наиболее успешных международных практик, адаптируя их к специфике российской системы государственного управления и правового регулирования.

Разработка методики оценки эффективности внедрения суперсервисов представляет собой комплексную исследовательскую задачу, требующую интеграции количественных и качественных показателей, отражающих различные аспекты функционирования цифровых государственных услуг. Согласно теории ключевых показателей эффективности (KPI), разработанной П. Друкером, система оценки должна обеспечивать измеримость результатов, связь с поставленными целями и возможность управленческого воздействия на основе полученных данных [12]. В контексте оценки эффективности суперсервисов целесообразно выделить четыре группы показателей: показатели доступности и охвата, показатели операционной эффективности, показатели удовлетворенности пользователей, показатели экономической эффективности.

Предлагаемая авторская методика оценки эффективности суперсервисов базируется на концепции сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard), адаптированной к специфике публичного сектора. Структура методики представлена в таблице 4.

¹² INTOSAI. Процесс цифровизации государственного управления. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://digital.intosairussia.org/protsess-tsifrovizatsii-gosudarstvennogo-upravleniya.html> (дата обращения 24.11.2025).

¹³ ООН. Исследование ООН: Электронное правительство 2024. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2025-01/E-Government%20Survey%202024%20RUS-compressed.pdf> (дата обращения 24.11.2025).

INTOSAI. Процесс цифровизации государственного управления. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://digital.intosairussia.org/protsess-tsifrovizatsii-gosudarstvennogo-upravleniya.html> (дата обращения 24.11.2025).

Таблица 4

Система показателей оценки эффективности суперсервисов

Группа показателей	Конкретные метрики	Единица измерения	Целевые значения 2025
Доступность и охват	Количество активных пользователей	млн человек	115
Доступность и охват	Доля населения с подтвержденной учетной записью	%	85
Доступность и охват	Количество доступных суперсервисов	единиц	30
Операционная эффективность	Среднее время предоставления услуги	дни	3
Операционная эффективность	Доля услуг в проактивном режиме	%	40
Операционная эффективность	Уровень автоматизации решений	%	75
Удовлетворенность	Индекс удовлетворенности пользователей (CSI)	баллы (1-5)	4,5
Удовлетворенность	Доля положительных отзывов	%	85
Экономическая эффективность	Сокращение издержек граждан (временных)	часов в год	100 млн
Экономическая эффективность	Экономия бюджетных средств	млрд рублей	50

Разработано автором на основе анализа материалов¹⁰ и методологии KPI

Данные таблицы 4 демонстрируют многомерность оценки эффективности суперсервисов, при чем каждая группа показателей отражает различные аспекты достижения целей цифровой трансформации. Показатели доступности и охвата характеризуют масштаб распространения электронных услуг среди населения и бизнеса, при чем целевое значение доли населения с подтвержденной учетной записью в 85 % к 2025 году соответствует показателям национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства».¹⁰

Показатели операционной эффективности фокусируются на внутренних процессах предоставления услуг и степени их оптимизации. Целевое значение среднего времени предоставления услуги в 3 дня представляет собой значительное сокращение по сравнению с текущим показателем в 5 дней, что может быть достигнуто за счет дальнейшей автоматизации межведомственного взаимодействия и расширения применения технологий искусственного интеллекта для принятия решений. Доля услуг, предоставляемых в проактивном режиме, планируется увеличить до 40 %, что означает переход значительной части взаимодействий граждан с государством на модель упреждающего сервиса без необходимости подачи заявлений.

Показатели удовлетворенности пользователей отражают восприятие качества услуг конечными потребителями и являются ключевым индикатором успешности клиентоориентированного подхода к цифровизации. Индекс удовлетворенности пользователей (Customer Satisfaction Index) рассчитывается на основе регулярных опросов пользователей портала Госуслуги и оценки их опыта взаимодействия с суперсервисами. Целевое значение в 4,5 балла по пятибалльной шкале соответствует высокому уровню удовлетворенности и свидетельствует о соответствии предоставляемых сервисов ожиданиям граждан.

Показатели экономической эффективности количественно выражают эффект от внедрения суперсервисов для граждан, бизнеса и государственного бюджета. Сокращение издержек граждан оценивается через экономию времени на получение государственных услуг, которое при традиционной модели требовало множественных визитов в различные ведомства, стояния в очередях и сбора документов. Экономия 100 миллионов часов в год в масштабах страны представляет собой существенный социально-экономический эффект, высвобождающий время граждан для производительной деятельности. Экономия бюджетных средств достигается за счет сокращения численности персонала, занятого приемом и обработкой документов, снижения расходов на содержание помещений для обслуживания населения и оптимизации логистических процессов в рамках межведомственного взаимодействия.

Систематизация основных проблем и барьеров цифровизации представлена в таблице 5.

Таблица 5

Основные проблемы и риски цифровой трансформации государственного управления

Категория проблем	Конкретные вызовы	Возможные последствия	Меры митигации
Технологические	Зависимость от иностранных ИТ-решений	Угрозы технологического суверенитета	Импортозамещение и развитие отечественного ПО
Технологические	Киберугрозы и защита данных	Утечки персональных данных граждан	Усиление мер информационной безопасности
Организационные	Сопrotивление изменениям	Замедление процессов трансформации	Обучение и изменение корпоративной культуры
Организационные	Разрозненность ведомственных систем	Барьеры межведомственного взаимодействия	Создание единой цифровой платформы
Кадровые	Дефицит ИТ-специалистов	Невозможность реализации проектов	Программы подготовки кадров и повышение привлекательности
Кадровые	Недостаток цифровых компетенций	Неэффективное использование систем	Программы повышения квалификации
Социальные	Цифровое неравенство	Исключение части населения из доступа	Развитие инфраструктуры и обучение граждан
Социальные	Недоверие к цифровым сервисам	Низкий уровень использования услуг	Повышение надежности и прозрачности систем

Составлено автором.

Представленные в таблице 5 данные демонстрируют многоаспектность проблемного поля цифровой трансформации государственного управления, при чем различные категории вызовов требуют дифференцированных подходов к их решению. Технологические проблемы связаны с необходимостью обеспечения технологического суверенитета и защиты критической информационной инфраструктуры от киберугроз. Согласно докладу НИУ ВШЭ «Цифровая трансформация: эффекты и риски в новых условиях», санкционные ограничения и корпоративный бойкот существенно повысили значимость импортозамещения в сфере информационных технологий [13], при чем в среднесрочной перспективе потребуются анализ результатов применения контрсанкционных мер и последующая корректировка государственной политики в отношении деятельности ИТ-компаний.

Организационные проблемы обусловлены необходимостью координации действий множества ведомств и преодоления ведомственной разобщенности при создании интегрированных цифровых решений. Сопrotивление изменениям со стороны государственных служащих, привыкших к традиционным формам работы, представляет собой значимый барьер для внедрения инновационных подходов. Согласно опросу экспертов Deloitte, до 75 % представителей органов государственной власти настороженно относятся к процессам трансформации, полагая что они подрывают сложившийся привычный порядок работы.¹²

Кадровые проблемы представляют собой один из наиболее острых вызовов цифровой трансформации. Дефицит квалифицированных ИТ-специалистов в государственном секторе обусловлен значительным разрывом в уровне оплаты труда между публичным и частным сектором, а также особенностями карьерного роста в государственных органах. Согласно данным Ведомостей, на пути формирования «цифрового правительства» становится кадровый дефицит в области компетентных специалистов, обладающих не только необходимыми «мягкими» навыками, но и компетенциями в разрезе информационных технологий, интернета вещей, искусственного интеллекта.¹⁴

¹⁴ Ведомости. Куда ведет цифровая трансформация государства. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.vedomosti.ru/25/tsifrovoe_gosudarstvo/articles/2024/07/01/1047284-kuda-vedet-tsifrovaya-transformatsiya-gosudarstva (дата обращения 24.11.2025).

Социальные проблемы связаны с риском углубления цифрового неравенства и исключения части населения из доступа к государственным услугам. Эксперты ООН констатируют наличие цифрового разрыва как внутри регионов, так и между ними, при чем ограниченность финансовых ресурсов, отсутствие инфраструктуры и стратегии цифровой трансформации госуправления, а также низкий профессиональный уровень ответственных лиц выступают ключевыми факторами, сдерживающими цифровое развитие в развивающихся странах.¹² В российском контексте данная проблема проявляется в дифференциации уровня цифровизации между столичными и периферийными регионами, а также между различными возрастными группами населения.

Выводы

Анализ процессов цифровой трансформации государственного и муниципального управления в Российской Федерации позволил выявить системные закономерности развития электронного правительства и становления суперсервисов как качественно нового этапа оказания государственных услуг. Первая задача исследования, связанная с анализом теоретических основ и концептуальных подходов к цифровой трансформации, была решена через систематизацию научных школ и парадигм, включающих технологический детерминизм, институциональный подход, клиентоориентированную модель, экосистемный подход и концепцию цифровой зрелости. Установлено, что современный этап характеризуется переходом от технократической модели автоматизации к холистической парадигме трансформации принципов функционирования публичных институтов, при чем концепция информационного общества М. Кастельса и теория нового государственного менеджмента Д. Осборна и Т. Гэблера составляют фундамент понимания данных процессов.

Решение второй задачи, направленной на исследование особенностей внедрения суперсервисов, позволило выявить их ключевые характеристики: проактивность предоставления на основании изменения статусов граждан в государственных реестрах, омниканальность взаимодействия через различные точки доступа, автоматизацию межведомственного взаимодействия и минимизацию участия государственных служащих в принятии решений. Доказано, что 25 приоритетных суперсервисов, утвержденных Правительством Российской Федерации, охватывают до 90 % всех взаимодействий граждан и бизнеса с государством, при чем количество пользователей портала Госуслуги достигло 112 миллионов человек к концу 2024 года, демонстрируя рост более чем в 20 раз за последние 10 лет. Суперсервисы реализуют концепцию жизненно-ситуационного подхода, при котором государство предоставляет комплексное решение проблемы гражданина через интеграцию множества услуг различных ведомств в единый бесшовный процесс.

Третья задача исследования была реализована через разработку авторской методики оценки эффективности внедрения суперсервисов, базирующейся на концепции сбалансированной системы показателей и интегрирующей четыре группы метрик: показатели доступности и охвата, показатели операционной эффективности, показатели удовлетворенности пользователей и показатели экономической эффективности. Предложенная система показателей обеспечивает многомерную оценку результативности цифровой трансформации и может быть использована органами государственной власти для мониторинга достижения целевых значений национальных проектов и принятия обоснованных управленческих решений о приоритизации инвестиций в развитие цифровой инфраструктуры.

Компаративный анализ международного опыта продемонстрировал, что успешные модели цифровизации государственного управления в Дании, Эстонии, Сингапуре и Южной Корее характеризуются наличием единой стратегии на высшем уровне, созданием

интегрированной инфраструктуры электронной идентификации, обеспечением межведомственного обмена данными и активным использованием проактивных механизмов предоставления услуг. Российская Федерация, внедряя концепцию суперсервисов, интегрирует элементы наиболее успешных международных практик, адаптируя их к специфике отечественной системы государственного управления и правового регулирования.

Выявленные проблемы и риски цифровой трансформации включают технологические вызовы, связанные с обеспечением технологического суверенитета и защитой от киберугроз; организационные барьеры, обусловленные необходимостью координации множества ведомств и преодолением сопротивления изменениям; кадровые проблемы, проявляющиеся в дефиците квалифицированных ИТ-специалистов и недостатке цифровых компетенций государственных служащих; социальные вызовы, связанные с риском углубления цифрового неравенства. Преодоление данных проблем требует комплексного подхода, включающего развитие отечественного программного обеспечения, совершенствование механизмов межведомственной координации, реализацию программ подготовки кадров и обеспечение доступности цифровых услуг для всех категорий населения.

Научная значимость проведенного исследования заключается в развитии теоретико-методологических основ анализа процессов цифровой трансформации государственного управления, систематизации концептуальных подходов и разработке комплексной методики оценки эффективности суперсервисов. Практическая ценность работы определяется возможностью использования результатов органами государственной власти при планировании и реализации проектов цифровизации, а также применением предложенной системы показателей для мониторинга и оценки достижения целей национальных проектов в сфере цифровой экономики. Перспективы дальнейших исследований связаны с углубленным анализом влияния технологий искусственного интеллекта на трансформацию государственного управления и разработкой механизмов обеспечения этичности и подотчетности автоматизированных систем принятия решений в публичном секторе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Рязанцева, М.В. Цифровая трансформация государственного управления / М.В. Рязанцева. — DOI 10.18334/errp.14.11.122116 // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14, № 11. — С. 6951–6962. — EDN IUNYHC.
2. Мичурин, Н.С. Цифровая трансформация государственного управления: тренды и перспективы развития в России / Н.С. Мичурин // Научный аспект. — 2024. — Т. 6, № 3. — С. 728–734. — EDN EGXCUZ.
3. Сергеева, Н.В. От электронных государственных услуг к цифровым: принципы трансформации в цифровой экономике / Н.В. Сергеева. — DOI 10.17513/vaael.3089 // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2023. — № 11-2. — С. 285–289. — EDN LORXZP.
4. Чернявская, Ю.А. Цифровая трансформация государственного управления в современных условиях / Ю.А. Чернявская, А.В. Лавров. — DOI 10.17513/vaael.3880 // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2024. — № 12-1. — С. 156–162. — EDN LQAZIB.
5. Цифровое будущее государственного управления по результатам / Е.И. Добролюбова, В.Н. Южаков, А.А. Ефремов [и др.]. — Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019. — 114 с. — ISBN 978-5-7749-1434-0. — EDN YVCBKH.

6. Халин, В.Г. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски / В.Г. Халин, Г.В. Чернова. — DOI 10.22394/1726-1139-2018-10-46-63 // Управленческое консультирование. — 2018. — № 10(118). — С. 46–63. — EDN YNFXNZ.
7. Добробаба, М.Б. Цифровизация государственного управления: опыт зарубежных стран и возможности его использования в России / М.Б. Добробаба // МГЮА. — 2024. — URL: https://consortium.msal.ru/wp-content/uploads/2024/07/K_8-AD_Cifrovizaciya-gosudarstvennogo-upravleniya.pdf (дата обращения: 24.11.2025).
8. Добролюбова, Е.И. Государственное управление по результатам в эпоху цифровой трансформации: обзор зарубежного опыта и перспективы для России / Е.И. Добролюбова // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2018. — № 4. — С. 70–93. — EDN VOUREW.
9. Никифоров, А.А. Особенности подходов к цифровой трансформации государственного управления за рубежом и в России / А.А. Никифоров. — DOI 10.54398/1818-510X.2025.82.1.009 // Каспийский регион: политика, экономика, культура. — 2025. — № 1(82). — С. 82–98. — EDN UEVBBGW.
10. Янчевская, М.Ю. Повышение качества государственных услуг на основе внедрения бережливых технологий / М.Ю. Янчевская, Б.М. Лямин, М.В. Иванов // Трансформация государственного и муниципального управления в цифровом обществе: Сборник трудов Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 30-летию направления «Государственное и муниципальное управление» Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого, Санкт-Петербург, 06 ноября 2024 года. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2025. — С. 63–66. — EDN LANXXH.
11. Лопатова, Н. Международный опыт формирования цифрового правительства / Н. Лопатова // Наука и инновации. — 2019. — № 5(195). — С. 24–28. — EDN RAFQNF.
12. Сабитова, Л.Х. Управление корпоративными финансами на основе ключевых показателей эффективности / Л.Х. Сабитова // Экономика и социум. — 2020. — № 1(68). — С. 720–724. — EDN KSVNCI.
13. Цифровая трансформация: эффекты и риски в новых условиях / рук. авт. колл. П.Б. Рудник, Т.С. Зинина; под ред. И.Р. Агамирзяна, Л.М. Гохберга, Т.С. Зининой, П.Б. Рудника; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. — 156 с. — URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/943961082.pdf> (дата обращения: 24.11.2025).

Kazarov Eduard Vladimirovich

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: edo@kazarov-1.ru

Academic adviser: **Sagina Oksana Aleksandrovna**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: OASagina@fa.ru

Digital transformation of state and municipal administration: implementation of super services and evaluation of their effectiveness

Abstract. Digital transformation of state and municipal administration represents a strategic vector for modernizing the public sector amid accelerated technological development and digital economy formation. According to data from the Ministry of Digital Development of Russia, the number of users of the Gosuslugi portal reached 112 million people by the end of 2024, with more than 1 600 state and municipal services available in electronic format on the platform. Within the framework of the national project «Data Economy and Digital Transformation of the State», 63,4 billion rubles are allocated for the implementation of the federal project «Digital Public Administration» in 2025. The subject of this study is the process of implementing super services as a qualitatively new stage in digitalization of government services, characterized by a comprehensive approach to solving life situations of citizens and businesses. The article examines conceptual approaches to defining super services, evolution of methodological frameworks for digital transformation of public administration, international experience in implementing similar projects, and methods for evaluating the effectiveness of digital solutions implementation in the public sector. The study demonstrates that according to indicators of the federal project «Digital Public Administration», the share of priority services and super services provided in the target format should have reached 100 % by 2024, with 25 priority super services implemented in practice, covering up to 90 % of all interactions between citizens, businesses and the state. An author's model for evaluating the effectiveness of super services implementation has been developed, based on a system of key performance indicators and integrating quantitative metrics of availability, speed of application processing, user satisfaction level and economic efficiency. The scientific novelty of the work lies in comprehensive analysis of the phenomenon of super services as a tool for transforming the model of interaction between state and society, systematization of methods for evaluating their effectiveness and identification of main barriers on the path to digitalization of public administration.

Keywords: digital transformation; public administration; super services; electronic government services; digital maturity; Gosuslugi; proactive services; efficiency evaluation; customer orientation; interdepartmental interaction