

Высшая Школа  
Государственного  
Администрирования

МГУ им. М.В. Ломоносова

Магистерская программа

**Организация государственного администрирования**

Выпускная квалификационная работа  
(результаты магистерского исследования)

# Механизм внедрения практик цифрового государственного управления в субъектах Российской Федерации

Магистрант 2 курса:

Болматкова Анастасия Александровна

Научный руководитель:

Назаренко Сергей Владимирович,  
кандидат социологических наук, доцент

### Аргументы и факты:

- 1.** На основе изучения современных эмпирических источников и зарубежного опыта исследованы инновационные практики применения модели цифрового управления в государственном секторе, включая использование новых цифровых платформ и интернет-сервисов;
- 2.** Раскрыты прикладные особенности практик цифровой коммуникации в сфере государственного управления, позволяющие обеспечить открытый диалог между гражданами и властью;
- 3.** Проанализирована интеграция управленческих и технических возможностей платформы обратной связи в межведомственное взаимодействие и доказано успешное её функционирование на экспериментальном этапе.

**В работе были использованы труды и научные работы следующих соискателей и ученых:**

Ильин Н.И., Кузнецова И.В., Лихтин А.А., Вершинина М.А., Данилькевич М.А., Сибиряев А.С., Сидоренко Э.Л., Косоруков А.А., Купряшин Г.Л., Добролюбова Е.И., Кипервар Е.А., Ватлина Л.В., Авеев Г.А., Русаков Д.А., Соловьев А.И., Питер Друкер и др.

**Использованы материалы и аналитические доклады конференций и отчётов, официальных сайтов министерств**

- Десятая конференция «Ситуационные центры: фокус кросс-отраслевых интересов»
- Экспертный доклад «Открытость государства»
- Аналитический доклад «Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить»
- Исследовательский доклад Центра стратегических разработок в части трансформации системы госуправления «Государство как платформа: люди и технологии»

## Объект, предмет и противоречие исследования

### Объект исследования

– внедряемые практики цифрового государственного управления в субъектах РФ

### Предмет исследования

– механизм внедрения цифрового государственного управления в деятельность органов исполнительной власти субъектов РФ

### Противоречие

– ввиду дифференциации субъектов РФ по уровню социально-экономического развития, неготовности части населения по техническим причинам к внедрению информационных технологий, а также отсутствия в полной мере необходимого законодательства в области информационных технологий можно судить о наличии проблемы, препятствующей имплементации результатов исследования.

### Цель

– изучить управленческие практики органов исполнительной власти субъектов РФ для повышения эффективности взаимодействия их представителей с гражданами.

### Задачи:

1. Систематизировать научные основы цифровизации государственного управления.
2. Разработать модель механизма внедрения цифрового государственного управления в субъектах РФ.
3. Описать методику изучения эффективности внедрения цифровых технологий в субъекте РФ.
4. Провести анализ цифровизации региональных проектов направленных на решение социально-экономических проблем регионального уровня.
5. Охарактеризовать результаты платформы обратной связи как инструмента взаимодействия органов власти и граждан.
6. Определить эффективность внедряемых практик АНО «Цифровая экономика», АНО «Диалог Регионы».
7. Раскрыть приоритеты национальной экономики и электронного правительства в цифровой трансформации государственного управления.
8. Изучить ресурсы оптимизации деятельности организаций, обеспечивающих интенсификацию и экстенсификацию цифрового государственного управления.
9. Обосновать перспективность направлений и путей внедрения цифровой национальной системы управления на федеральном и региональном уровнях.

### Основная гипотеза:

- Практики государственного управления подвержены цифровой трансформации, обеспечивающей посредством активной обратной связи от граждан достижение максимального социально-экономического эффекта при реализации государственных программ и национальных проектов.

### Гипотезы (исследовательские):

1. Институциональные практики государственного управления в условиях цифровой трансформации предоставляют возможность повысить открытость, эффективность и инновационность выстраиваемых взаимодействий органов власти и граждан.
2. Успешные практики внедрения цифрового государственного управления в субъектах РФ дифференцировали регионы по уровню развития и восприятия цифровизации.
3. Внедрение и развитие цифрового государственного управления в субъектах РФ в условиях импортозамещения обладает проактивным потенциалом, способным заблаговременно выявить предпочтения и ожидания граждан от изменяющейся конъюнктуры национального рынка / национальной экономики.

### Авторские открытия (результаты):

- Проведена оценка эффективности внедрения цифрового государственного управления в регионах, описана методология индекса готовности регионов к цифровизации.
- Проведён анализ внедрения платформы обратной связи и ключевые результаты внедрения на 2022 г.
- Представлены лучшие региональные практики цифровой трансформации государственного управления.
- Изучены инструменты государственного регулирования в регионах (ЦУРЫ, РЦУ, Ситуационные центры).
- Дана характеристика цифровой национальной системы управления.
- Сформулированы перспективные направления и пути реализации по совершенствованию цифровой трансформации.

### Теоретическая значимость результатов магистерского исследования:

- проведено комплексное аналитическое исследование внедрения практик цифрового государственного управления в субъектах Российской Федерации;
- систематизированы сведения описывающие становление нового формата государственного управления, основанного на платформе обратной связи, активного изучения общественного мнения граждан и оперативного реагирования на разного рода инциденты, вызывающие рост напряженности в территориальных сообществах субъектов РФ.

### Практическая значимость результатов магистерского исследования:

#### Возможно использование:

- в нормотворческой деятельности с целью совершенствования законодательства, регулирующего вопросы функционирования платформ обратной связи в субъектах Российской Федерации.
- в оценке системы управления национальными (федеральными, региональными) проектами в субъектах Российской Федерации.
- для распространения информации об имеющихся практиках цифровизации в регионах.

#### Обоснованы возможности и необходимость внедрения

в цифровое государственное управление и администрирование инновационного проекта – электронное предупреждение новых социальных проблем в субъектах РФ

(проспективная модель механизма внедрения управленческих практик государственного управления).



### Правовая и эмпирическая базы:

- Федеральные законы, в т.ч. проекты федеральных законов.
- Нормативные правовые и распорядительные акты Президента РФ и Правительства РФ.
- Акты федеральных органов исполнительной власти.
- Документы, связанные с регламентированием цифрового государственного управления в РФ:
  - ✓ протоколы заседаний комитетов (комиссий) и рабочих групп;
  - ✓ концепции и стандарты;
  - ✓ дорожные карты, планы-графики, паспорта программ/проектов;
  - ✓ методические рекомендации и т.д.

### Информационная база:

- Официальные сайты Президента РФ и Правительства РФ (в т.ч. Министерств РФ);
- Официальные порталы «Госпрограммы РФ» и «Национальные проекты России»;
- Федеральный портал проектов нормативных правовых актов;
- Сайты АНО «Цифровая Экономика» и АНО «Диалог»;
- Официальный интернет-портал правовой информации и Правовая система «Консультант Плюс»

### Научно-исследовательская работа:

- на протяжении 1-4 семестров обучения
- в ходе производственной и преддипломной практики

### Научно-исследовательские семинары, конференции:

- Международная научная конференция студентов, аспирантов и молодых учёных **«Ломоносов-2022»**, выступление на секции **«Альтернативы цифровизации государственного администрирования»**  
*Болматкова А.А. Механизмы внедрения практик цифрового государственного управления в Российской Федерации.*
- Научная конференция МГУ **«Ломоносовские чтения» 2022 г.**, выступление на секции **«Искусственный интеллект и цифровые технологии в государственном и кадровом администрировании»**  
*Болматкова А.А. Механизм внедрения практик цифрового государственного управления в субъектах РФ.*

## Введение

### **Глава 1. Теоретико-методологические основы комплексного анализа институциональных практик государственного управления в условиях цифровой трансформации.**

- 1.1. Научные подходы и теоретические положения изучения цифровизации государственного управления.
- 1.2. Концептуальная модель внедрения цифрового государственного управления в современной Российской Федерации.
- 1.3. Методика комплексного изучения эффективности внедрения цифровых технологий в практики государственного управления.

### **Глава 2. Практика внедрения цифрового государственного управления в субъектах Российской Федерации**

- 2.1. Цифровая трансформация государственного управления региональной экономикой и социальной инфраструктуры
- 2.2. Цифровые коммуникации и технологии обратной связи  
в деятельности федеральных и региональных органов исполнительной власти
- 2.3. Эффективность механизма внедрения практик цифрового государственного управления  
в субъектах Российской Федерации (на примере практик АНО «Цифровая экономика», АНО «Диалог Регионы»).

### **Глава 3. Развитие цифрового государственного управления в субъектах РФ в условиях импортозамещения**

- 3.1. Приоритеты национальной экономики и электронного правительства  
в цифровой трансформации государственного управления
- 3.2. Оптимизация деятельности организаций,  
обеспечивающих интенсификацию и экстенсификацию цифрового государственного управления
- 3.3. Перспективные направления и пути реализации технологических решений  
по дальнейшему совершенствованию цифровой трансформации и формированию цифрового государственного управления  
как цифровой национальной системы управления

## Заключение

## Список использованной литературы и источников

## Приложение

## Список используемой литературы и источников

### Нормативная правовая основа магистерского исследования:

- 14 нормативных правовых актов

### Научные фундаментальные труды:

- 69 научных работ (монографии)

### Официальная статистика и аналитика:

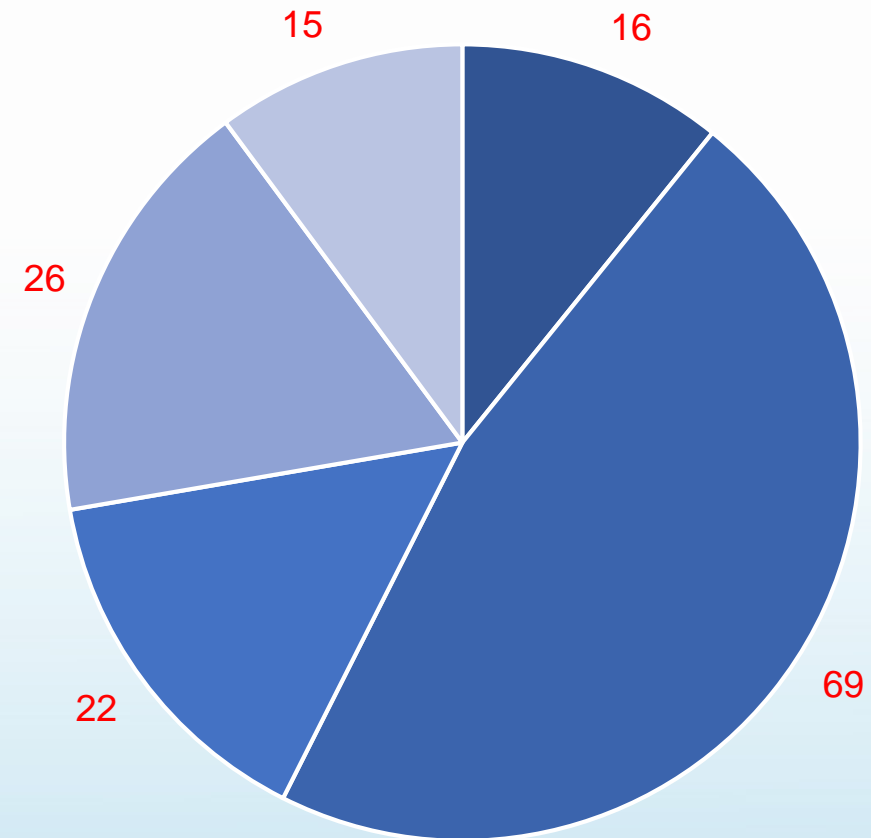
- 15 основных статистических документов

### Исследовательские работы:

- 22 исследовательских работы (для вторичного анализа)

### Научные и иные труды на иностранном языке:

- 26 работ



■ НПА

■ Исследовательские работы

■ Статистика и аналитика

■ Монографии

■ Научные труды на иностранном языке

### Визуализация результатов магистерского исследования:

#### 7 таблицы:

- Целевые показатели внедрения ПОС
- Сравнительная таблица действующих механизмов и возможных перспектив цифровизации
- Этапы зрелости цифрового правительства от электронного правительства к «умному» правительству и др.

#### 11 рисунков:

- Этапы цифровизации процессов в государстве
- Для управления проектом по внедрению в ПОС в регионе требуется вовлечение региональных РЦТ
- Пресс-конференция Президента РФ В.В. Путина в цифрах
- Тематика голосований на портале «Активный гражданин»
- Схема интеграции систем на уровне ситуационного центра главы субъекта Российской Федерации
- Система распределённых ситуационных центров и др.

### Информационный материал, вынесенный в приложение:

#### 4 приложения:

- Инфографика «Что такое цифровая трансформация»
- Значение индекса готовности к цифровизации
- План по развитию Платформы обратной связи на 2022 год
- Целевые показатели внедрения ПОС на 2022 год

**Цифровое государственное управление** – это:

- 1) усилия по цифровизации взаимодействия с гражданами и организациями;
- 2) использование технологии «без единого клика», не требующей человеческого вмешательства;
- 3) радикальное сокращение избыточных процессов в оказании услуг;
- 4) формирование государства по принципу «сделай сам»  
на основе активного вовлечения граждан в процесс оказания государственных услуг;
- 5) возможность оценки результативности и эффективности предоставления государственных услуг;
- 6) формирование стимулов для органов и организаций, отвечающих за предоставление госуслуг;
- 7) ориентация на клиента и учет «обратной связи».

**Цифровизация** раскрывает новые возможности для общества, т.к. **госуправление становится более:**

- а) *открытым* – данные и сведения хранятся в открытом доступе,  
что дисциплинирует госслужащих и повышает эффективность обработки сообщений;
- б) *эффективным* – для принятия оптимальных решений  
используется анализ данных со многих информационных ресурсов;
- в) *новаторским* – новые технологии всегда стимулируют новые методы государственного управления.

**Цифровая трансформация** – переход

**от** использования цифровых технологий для поддержки процессов в органах власти  
**к** использованию цифровых технологий для формирования результатов госуправления.

**3 (три) этапа цифровой трансформации:**

**1. Оцифровка процессов** – внедрение традиционных цифровых технологий

для повышения эффективности деятельности органов власти, управления данными.

**2. Электронное правительство** – внедрение цифровых технологий, особенно основанных

на использовании интернета, для совершенствования государственного управления.

**3. Цифровое правительство** – цифровые технологии последнего поколения

(интернет вещей, искусственный интеллект; предиктивная аналитика)

Они позволяют учитывать предпочтения пользователей при формировании состава предоставляемых услуг и процедур, связанных с их получением.

**Цифровые технологии** становятся:

- ✓ не просто инструментом реализации стратегии модернизации государственного управления,
- ✓ но и в значительной степени определяют направления его изменений.

### Методика исследования

#### 1. Обратная связь:

**Объективные показатели:** • Наличие платформ/инструментов коммуникации государства с гражданами:

- Обратная связь и обращения;
  - Петиции и законотворческие инициативы;
  - Общественные обсуждения и голосования за проекты;
  - Инициативное бюджетирование;
  - Автоматизированный поиск обращений и реагирование.
- Дистанционное электронное голосование (ДЭГ)
- Субъективные оценки:** • Знание и оценка платформ и инструментов коммуникации
- Допущение участие в ДЭГ в будущем

#### 2. Медиаактивность

**Объективные показатели:** • Официальные сайты органов власти

- Органы власти в социальных сетях:  
популярность аккаунтов (1), вовлеченность пользователей (2)
- Упомятаемость в соцмедиа

**Субъективные оценки:** • Оценка активности органов власти в интернете

• Запрос на информацию о работе органов власти

• Оценка эффективности потенциальной и реальной коммуникации

#### 3. Государственные услуги:

**Объективные показатели:** • Доступность интернет-портала госуслуг для граждан и доля зарегистрированных граждан

- Доля государственных услуг, получение которых не требует посещения государственных органов

**Субъективные оценки:** • Предпочитаемый формат получения государственных услуг

• Оценка влияния интернет-портала госуслуг на качество жизни

#### 4. Общий уровень развития и восприятия цифровизации

**Объективные показатели:** • Доступ в интернет, включая широкополосный

- Показатели развития человеческого капитала ООН
  - Переход к безналичным расчетам
- Субъективные оценки:** • Отношение к цифровым технологиям
- Цифровая грамотность
- Оценка безопасности личных данных

- Предпочтения по формам оплаты товаров и услуг, совершению банковских операций

### Индекс готовности к цифровизации

$$RDI = K * \bar{X} = K * \frac{1}{3} \sum_{i=1}^3 Xi$$

где  $Xi$  – это:

1 – обратная связь

2 – медиаактивность

3 – государственные услуги

$K$  – общий уровень развития  
и восприятия цифровизации

**Цель** – оценить  
готовность общества  
к цифровой трансформации



### Великобритания

- ✓ Активная позиция государства в области искусственного интеллекта (ИИ), развитие рынка технологических инициатив, ориентация на широкомасштабное использование цифровых идентификаторов в различных отраслях (непосредственно в цифровой, культуре, СМИ и спорте) ускоряет совместный прогресс академической науки, промышленности и органов государственного управления.

### Канада

- ✓ Приоритет в цифровых измерениях отдается интересам и потребностям гражданина, предоставляя наиболее комфортные услуги для всех групп граждан с обязательным учетом инклюзивности и доступности окружающей среды.

### Китай

- ✓ Граждане вовлечены в создание и развертывание новых социально значимых сервисов, что помогает своевременно и с необходимым масштабом реагировать на сложные вызовы.

### Индия

- ✓ Идет по пути упрощения форм взаимодействия между гражданами и государством; это, в частности, буквально означает "меньше полей в формах для заполнения" и запрос только минимально необходимых данных.

## Программа по созданию условий для перехода страны к цифровой экономике

- Государственная программа «**Информационное общество**»
- Национальная программа «**Цифровая экономика**»
- Федеральный проект «**Цифровое государственное управление**»
- Национальная цель «**Цифровая трансформация**»
- Указ Президента Российской Федерации "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года".



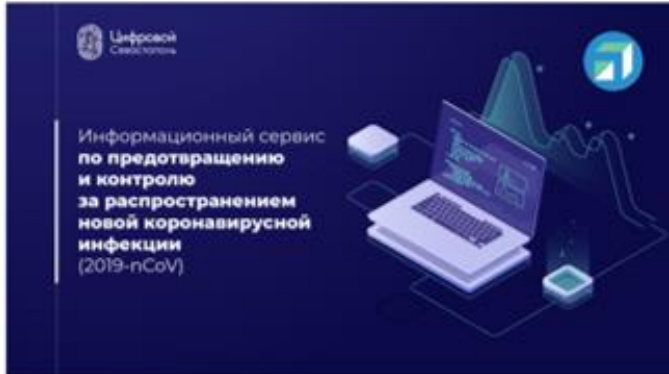
## Технологии обратной связи в деятельности федеральных и региональных органов исполнительной власти

- Федеральная система **«Госуслуги. Решаем вместе»** — это платформа обратной связи, которая сформирована в рамках федерального проекта «Цифровое государственное управление» национальной программы «Цифровая экономика». Такой формат взаимодействия граждан и госорганов – элемент «сервисной» модели государства, над созданием которой работает Правительство.
  - Через специальную форму на портале госуслуг, мобильное приложение "Госуслуги. Решаем вместе", специальные виджеты, размещенные на сайтах государственных органов, граждане могут отправлять обращения в конкретные ведомства.
- ✓ К **концу 2021** года **97%** РОИВ и **86%** ОМСУ подключены к ПОС.
  - ✓ Заключено **81** соглашение.
  - ✓ К ПОС также подключаются и Федеральные органы исполнительной власти.
  - ✓ На текущий момент уже подключены **16 ФОИВ** и Аппарат Правительства РФ.



## Лучшие практики (3 из 9) региональной цифровой трансформации

- ✓ На базе сайта АНО «Цифровая экономика» опубликованы **девять лучших практик региональной цифровой трансформации**, подготовленных Центрами управления регионов.



### Информационный сервис Covid-19 (Город федерального значения Севастополь)

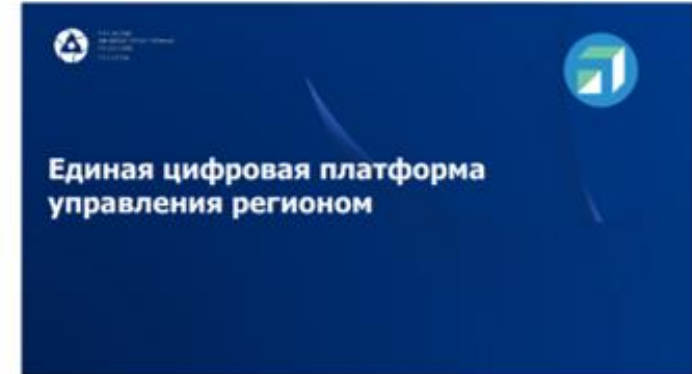
Является отечественной разработкой, позволяет повысить эффективность взаимодействия федеральных и региональных органов власти города Севастополя, а также является единой точкой контроля по обработке обращений граждан, связанных с Covid-19

### Региональная навигационная информационная система



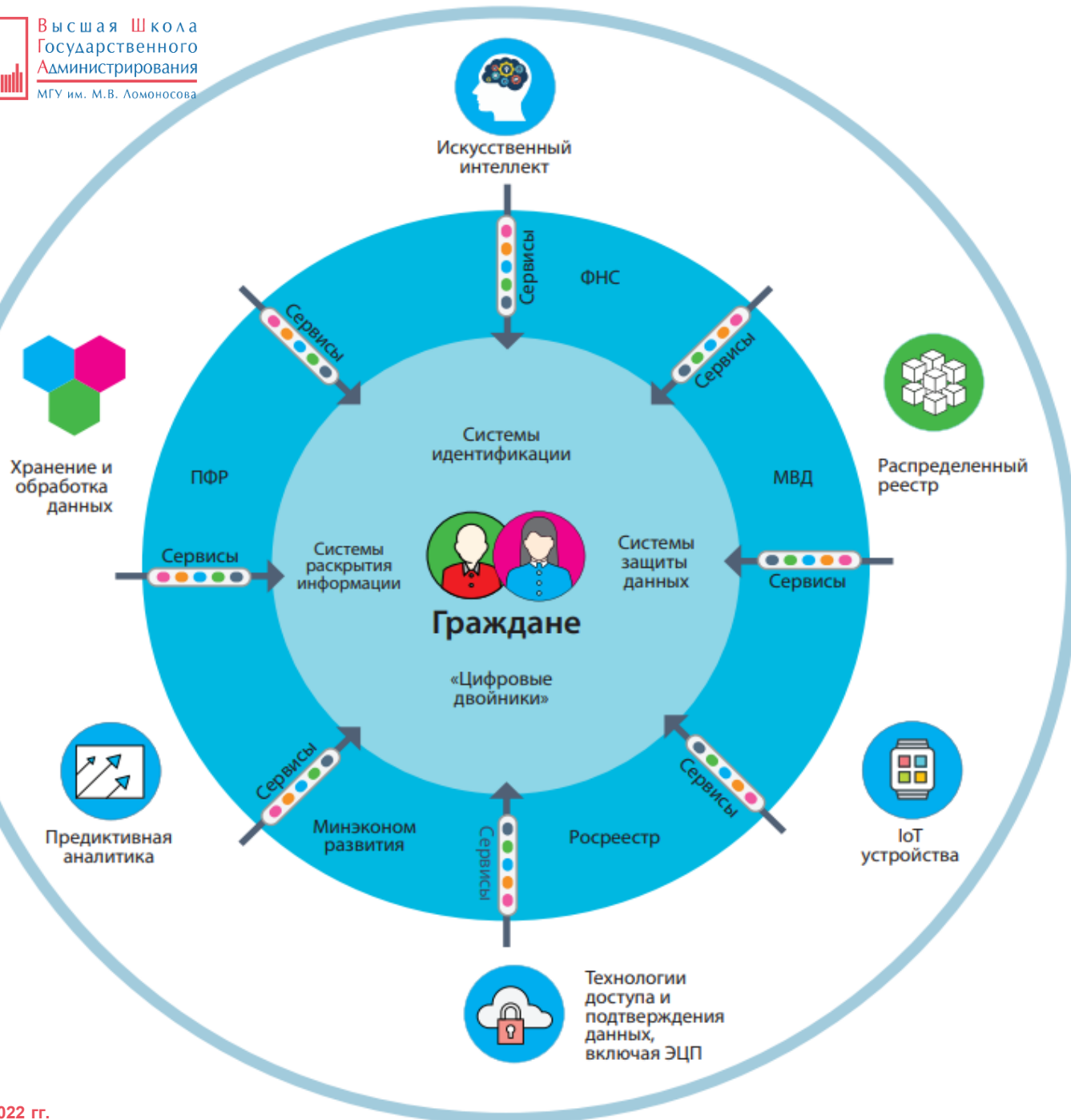
### Региональная навигационная информационная система (Тюменская область)

Решение является отечественной разработкой и представляет из себя ГИС-систему, направленную на управление транспортом и дорожной деятельностью



### Единая цифровая платформа управления регионом, АО «Русатом Инфраструктурные решения» Госкорпорации «Росатом» (Мурманская область)

Единая цифровая платформа управления регионом предназначена для сбора, хранения и аналитики данных/процессов по любым направлениям деятельности региона или города



## Перспективная модель взаимодействия человека и государства как платформа

**Суперсервисы** – это комплексные госуслуги, оказываемые в проактивном режиме в связи с распространёнными жизненными ситуациями.

✓ Реализовать суперсервисы планируется до конца 2022 г.



**Рождение ребенка**

Путь от беременности до записи ребенка в детский сад без лишней бюрократии



**Переезд в другой регион**

Одно заявление для документов на себя и членов семьи



**Цифровое исполнительное производство**

Онлайн-взыскание и оплата долгов, снятие ограничений



**Правосудие онлайн**

Меньше бумаг, пройденных километров и пропущенных судебных уведомлений на почте

## Доказательство гипотез

### Аргументы и факты, подтверждающие доказательство:

#### а) **основной гипотезы** магистерского исследования

1. Наличие механизмов обратной связи от граждан, разработанных в рамках цифровой трансформации госуправления существенно повышает эффективность реализации государственных программ и национальных проектов, направленных на улучшение социально-экономической сферы жизнедеятельности населения.

– *доказана*

#### б) **исследовательских гипотез** магистерской работы:

1. Открытость, эффективность и инновационность выстраиваемых взаимодействий органов власти и граждан достигается за счет внедрения современных институциональных цифровых практик государственного управления.

– *доказана*

2. Представленные практики цифровой трансформации регионов в сфере государственного управления, а также наличие методологии оценки и рейтингования субъектов РФ по степени эффективности внедрения цифрового госуправления доказало гипотезу о дифференциации регионов по уровню развития и восприятия цифровизации.

– *доказана*

3. На предпочтения и ожидания граждан от изменяющейся конъюнктуры национального рынка / национальной экономики существенно влияет политика государства в области импортозамещения. Внедрение и развитие цифрового государственного управления в субъектах РФ помогает населению иметь постоянный диалог с властью и предупреждать возникновение нестабильных ситуаций.

– *доказана*

### Авторские научно-теоретические решения:

1. Вследствие цифровой трансформации системы госуправления происходит переход от понимания управления как исполнения функций к управлению как сети взаимосвязей государства и граждан.
2. Цифровая трансформация госуправления со временем становится все более явной и заметной. Этому способствуют современные технологические решения в области имплементации цифровых услуг. Цифровизация позволяет отказаться от субъективных решений на уровне отдельных госслужащих и улучшает качество предоставления услуг, максимально снижая издержки.
3. Новые цифровые технологии используются для ускорения внедрения современных систем управления и улучшения технических характеристик имеющихся платформ и приложений, с развитием которых люди в регионах начали узнавать об инновациях, о своих возможностях и правах, начали самостоятельно участвовать в принятии тех или иных общественно значимых решений.

### **Авторские научно-практические решения:**

#### **а) по изменению организационно-управленческой (нормативно-правовой и иной) среды:**

1. Необходимо уделить особое внимание защите цифрового суверенитета и цифровых прав граждан.
2. Провести систематизацию инструментов электронного правительства с целью оптимизации и рационализации их наличия.
3. Разрабатывать новые цифровые системы и платформы на базе отечественного программного обеспечения, использовать российские инновации в технологическом обеспечении цифрового взаимодействия граждан и органов власти.

#### **б) по изменению отношения участников управленческих взаимодействий – людей:**

1. Следует внедрять программы обучения для населения по работе с цифровыми платформами и сервисами, для повышения эффективности обратной связи.
2. Разумно использовать более эффективную систему поощрения за активную работу граждан на платформах обратной связи и вовлечённость в общественную жизнь региона.



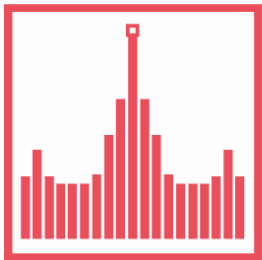
### Результаты проведенной научно-исследовательской работы актуализировали ориентиры тем последующих магистерских работ **ВШГА-2023:**

1. Комплексная система цифрового государственного управления в регионах – 85 субъектах РФ.
2. Оценка эффективности цифрового государственного управления на национальном, в т.ч. отраслевом и региональном, уровне (сравнительный анализ).
3. Повышение эффективности управленческих мер и мероприятий, обеспечивающих цифровизацию системы государственного управления.

Работа выполнена самостоятельно,

Общая оригинальность – **81,65%**, в т.ч.:

самоцитирование	–	<b>0,0%</b>
цитирования	–	<b>16,51%</b>
оригинальность	–	<b>65,14%</b>



**Высшая Школа  
Государственного  
Администрирования**

МГУ им. М.В. Ломоносова

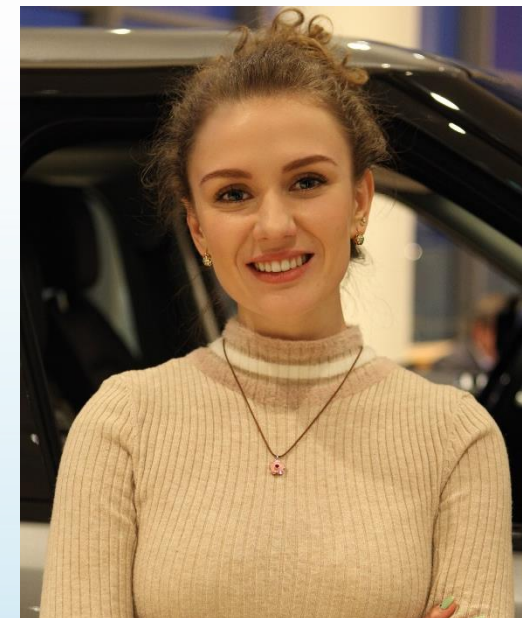
Магистерская программа

**Организация государственного администрирования**

**Выпускная квалификационная работа  
(результаты магистерского исследования)**

## **Механизм внедрения практик цифрового государственного управления в субъектах Российской Федерации**

**Научный руководитель:  
Назаренко Сергей Владимирович,  
кандидат социологических наук, доцент**



**Магистрант 2 курса:  
Болматкова  
Анастасия  
Александровна**