

Ивельская Нина Григорьевна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления, ведущий научный сотрудник Научной лаборатории региональных исследований, Владивостокский государственный университет. Ул. Гоголя, 41, г. Владивосток, Приморский край, 690014, Российская Федерация

Тарасенко Тимофей Павлович, магистрант, МГУ-24-ГР1, Институт международного бизнеса, экономики и управления, кафедра экономики и управления, Владивостокский государственный университет. Ул. Гоголя, 41, г. Владивосток, Приморский край, 690014, Российская Федерация

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ: МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПУБЛИЧНЫХ УСЛУГ

Аннотация

Цель статьи состоит в выявлении и научном обосновании правовых и организационно-экономических механизмов, посредством которых цифровая трансформация государственного и муниципального управления обеспечивает измеримое повышение качества публичных услуг. Показано, что цифровизация, понимаемая как перевод взаимодействия в электронные каналы, не тождественна цифровой трансформации, предполагающей пересборку административных процедур на основе данных, межведомственной совместимости и проактивных сервисов. Проанализированы нормативные основания клиентоориентированного и проактивного предоставления услуг, реестровая модель фиксации результатов, инфраструктура идентификации и аутентификации и методики оценки цифровой зрелости. Обоснована многокритериальная модель качества публичных услуг, включающая юридическую корректность результата, своевременность, доступность,

технологическую надежность, защищенность данных и экономическую эффективность. Сформулированы предложения по синхронизации показателей цифровой зрелости и показателей качества услуг и по институционализации ответственности за жизненные ситуации гражданина как единицы управления сервисом.

Annotation

The purpose of the article is to identify and scientifically substantiate the legal, organizational and economic mechanisms through which the digital transformation of state and municipal governance ensures a measurable improvement in the quality of public services. It is shown that digitalization, understood as the transfer of interaction into electronic channels, is not identical to digital transformation, which involves the restructuring of administrative procedures based on data, interdepartmental interoperability and proactive services. The article analyzes the regulatory foundations of client-oriented and proactive service provision, the register-based model for recording results, the infrastructure of identification and authentication, and methods for assessing digital maturity. A multi-criteria model of public service quality is substantiated, including the legal correctness of the result, timeliness, accessibility, technological reliability, data security and economic efficiency. Proposals are formulated for synchronizing digital maturity indicators with public service quality indicators and for institutionalizing responsibility for citizens' life situations as a unit of service management.

Ключевые слова: цифровая трансформация, государственные и муниципальные услуги, качество публичных услуг, проактивный режим, реестровая модель, цифровая зрелость, межведомственное взаимодействие, данные государства, административная процедура, клиентоцентричность.

Keywords: digital transformation, state and municipal services, quality of public services, proactive mode, register-based model, digital maturity, interdepartmental interaction, government data, administrative procedure, client-centricity.

Закрепление цифровой трансформации государственного и муниципального управления в качестве национальной цели развития на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года придает исследуемой проблематике статус нормативно обусловленного приоритета публичной политики и управления [1]. Одновременно усложняется содержательная структура самой цели: она включает не только технологическое обновление, но и трансформацию способов производства публичной ценности, в том числе через качество предоставления услуг, которое становится измеримым и сопоставимым между территориями и ведомствами.

Степень научной разработанности темы характеризуется параллельным развитием, с одной стороны, юридических исследований цифрового государства и цифровых процедур, с другой стороны, экономико-управленческих исследований эффективности и результативности публичного сектора в условиях платформенных решений и данных как производственного ресурса. Вместе с тем сохраняется методологический разрыв между нормативной конструкцией услуги как юридически значимого результата и управленческой конструкцией услуги как сервиса, оцениваемого гражданином по критериям удобства, скорости и доверия. Указанный разрыв снижает предсказуемость реформ цифровизации: даже при росте числа электронных каналов качество услуги в правовом смысле может не повышаться, если не обеспечены корректность данных, технологическая устойчивость и идентичность результата при межведомственном взаимодействии.

Объектом исследования выступают общественные отношения, возникающие при предоставлении публичных услуг в условиях цифровой трансформации управления. Предметом исследования являются правовые и организационно-экономические механизмы повышения качества государственных и муниципальных услуг, включая проактивное предоставление, реестровую фиксацию результата, инфраструктуру электронного взаимодействия, методики оценки цифровой зрелости и компетентностное обеспечение цифровых команд.

Цель исследования состоит в раскрытии современной модели повышения качества публичных услуг посредством цифровой трансформации управления и в формулировании предложений по совершенствованию сопряжения правового регулирования и управленческих метрик. Для достижения цели решаются задачи уточнения понятийного аппарата, анализа нормативной базы, выделения механизмов качества и определения рисков и ограничений.

Методологическую основу исследования составляют формально-юридический метод, сравнительно-правовой анализ внутри правовой системы по уровням публичной власти, метод системного анализа, а также элементы институционально-экономического подхода к оценке транзакционных издержек взаимодействия гражданина с государством.

Научная новизна работы заключается в обосновании необходимости двухконтурного управления качеством: правового контура, гарантирующего юридическую корректность результата, и сервисного контура, обеспечивающего удобство и предсказуемость жизненной ситуации как комплексной услуги. Практическая значимость определяется применимостью предложений к разработке ведомственных и региональных программ цифровой трансформации, к выбору показателей цифровой зрелости и к проектированию проактивных услуг.

Ключевым условием корректного анализа является различие цифровизации и цифровой трансформации управления. В юридико-управленческой плоскости цифровизация чаще описывает перевод существующих процедур в электронную форму без изменения их сущности, тогда как цифровая трансформация предполагает изменение самой логики принятия решений, состава данных, ролей участников и порядка подтверждения результата. Переход от информатизации к цифровой трансформации публичного управления концептуализируется в отечественной юридической литературе через сопоставление признаков информатизации и цифровой трансформации и через фиксацию новой роли цифровых технологий в управленческом цикле [11, с. 84–95].

Качество публичных услуг в контексте настоящего исследования предлагается определять как интегральную характеристику результата и процесса предоставления услуги, включающую юридическую корректность результата, соблюдение сроков, доступность и недискриминационность доступа, технологическую надежность каналов взаимодействия, защищенность информации и разумность издержек для заявителя и государства. Такое определение позволяет связать правовую природу услуги с управленческими критериями эффективности.

Проактивный режим предоставления услуги следует понимать как организацию действий органа власти при наступлении события, являющегося основанием для предоставления услуги, до обращения заявителя либо с опережающей подготовкой результата, при сохранении юридически значимого волеизъявления адресата в установленных случаях. Нормативное закрепление соответствующего режима в федеральном законодательстве важно тем, что оно переносит акцент с реакции на обращение к управлению событиями и к качеству данных как основанию предоставления [2, ст. 7.3].

Реестровая модель учета результатов предоставления услуг представляет собой правовой механизм, при котором юридически значимый результат подтверждается внесением сведений в государственные и муниципальные информационные системы, а оформление на бумажном носителе утрачивает обязательность, если иное не установлено [2, ст. 7.4]. Переход к реестровой модели переводит качество из плоскости документооборота в плоскость достоверности данных и устойчивости информационных систем.

В условиях цифровой трансформации возрастает значимость системного измерения управляемости и сетевой эффективности публичной власти. В политико-управленческом анализе подчеркивается, что цифровизация не является нейтральным техническим инструментом и изменяет конфигурацию управляемости и распределение влияния в сети акторов [13, с. 13–36]. Этот тезис имеет прямое прикладное значение для качества услуг: технологическое

обновление способно создать новые формы исключения и новые риски ошибок, если не обеспечены правовые гарантии и институциональная ответственность.

Юридино-экономическая методология требует учитывать транзакционные издержки гражданина и бизнеса. Снижение времени, числа обращений и необходимости повторного предоставления информации является экономическим эффектом цифровой трансформации, но он зависит от интероперабельности данных и от согласованности правил между ведомствами и уровнями власти, что делает правовой дизайн и стандартизацию элементом экономической эффективности.

Федеральный закон об организации предоставления государственных и муниципальных услуг формирует базовую архитектуру качества как юридической категории и как управленческой практики. Он определяет как круг субъектов предоставления, так и требования к организации электронного взаимодействия [2, ст. 1; ст. 10]. Для цифровой трансформации принципиально, что закон связывает электронную форму не с произвольной цифровой инициативой, а с формализованными требованиями к стадиям процесса и к доступу заявителя к информации о услуге [2, ст. 10].

Инфраструктурной предпосылкой единого пользовательского опыта и единообразия доступа к услугам выступает федеральная государственная информационная система идентификации и аутентификации. Постановление Правительства Российской Федерации устанавливает создание и функции единой системы, предназначенной для взаимодействия государственных, муниципальных и иных информационных систем при предоставлении услуг в электронной форме [3, п. 1; п. 4–5]. Функциональное значение такого механизма для качества услуги заключается в снижении барьеров доступа и в повышении доверия к результату, однако юридическая нагрузка смещается к верности идентификации и к защите учетных данных.

Информационно-правовая среда цифровых услуг определяется федеральным законодательством об информации и о персональных данных. Закон об информации закрепляет рамки применения информационных

технологий и защиты информации в деятельности государства и муниципалитетов, что составляет юридическую основу требований к устойчивости, безопасности и допустимым технологиям взаимодействия [4, ст. 1]. Закон о персональных данных устанавливает принципы и условия обработки персональных данных, включая конфиденциальность, цели и основания обработки, что напрямую влияет на допустимость межведомственного обмена при оказании услуг и на пределы использования данных в проактивных сценариях [5, ст. 5–7].

Юридическая валидность электронного взаимодействия обеспечивается механизмами электронной подписи. Федеральный закон об электронной подписи прямо распространяет свое действие на отношения, возникающие при оказании государственных и муниципальных услуг и при исполнении функций, тем самым институционализируя электронный канал как юридически значимый [6, ст. 1].

Содержательная часть цифровой трансформации в российской управленческой практике во многом привязана к показателю цифровой зрелости и к целевым показателям цифровой трансформации. Приказом Минцифры утверждены методики расчета целевых показателей национальной цели, включая определение достижения цифровой зрелости и методики по переводу массовых социально значимых услуг в электронный формат [7, разд. II; прил. к методикам]. Нормативная значимость данного акта состоит в том, что он задает управленческую измеримость цифровой трансформации и фиксирует связь между цифровой зрелостью и параметрами электронного предоставления услуг [7, разд. II].

Дополнительную институциональную рамку составляет методика расчета фактически достигнутого значения показателя цифровая зрелость, утвержденная Правительством Российской Федерации, что формально закрепляет переход от декларативной цифровизации к измеряемому управлению результатами [8, прил. 16]. В логике качества услуг это означает, что показатели цифровой зрелости

становятся не вторичными индикаторами, а частью системы ответственности публичной администрации.

Особое значение для качества проактивных услуг приобретает правовой режим государственных данных и их актуальности. Закон о едином федеральном информационном регистре, содержащем сведения о населении, прямо ориентирован на совершенствование предоставления услуг и функций через формирование и ведение регистра, включая сбор, обработку, хранение, получение, использование и защиту сведений [9, ст. 1]. Это создает основу для уменьшения повторных запросов к гражданину и для повышения предсказуемости результата, но одновременно повышает требования к правовой защите данных и к контролю качества источников.

Наконец, направление экспериментальных правовых режимов в сфере цифровых и технологических инноваций институционализирует возможность апробации новых решений в государственном секторе, включая предоставление услуг и осуществление контроля, при сохранении процедур мониторинга и оценки эффективности [10, ст. 1; ст. 2]. С точки зрения качества услуг экспериментальный режим может быть оправдан только при наличии ясных критериев недопустимого ухудшения правового положения заявителя и при наличии механизмов компенсации вреда, поскольку инновационность не является эквивалентом юридической допустимости.

Качество публичных услуг в цифровой трансформации не исчерпывается технической доступностью электронного интерфейса. Система механизмов повышения качества проявляется как совокупность взаимосвязанных юридических конструкций, управленческих практик и экономических стимулов.

Первый механизм состоит в переходе от процедурно-ведомственного подхода к подходу, основанному на жизненной ситуации заявителя. Проактивный режим, закрепленный законом, допускает подготовительные действия органа власти при наступлении события, являющегося основанием для предоставления услуги [2, ст. 7.3]. В управленческом смысле это переводит объект контроля качества с обработки заявления на управление событийной

логикой и на достоверность событийных данных. Правовой и экономический эффект возникает в снижении транзакционных издержек: уменьшается необходимость повторных обращений, сокращается время ожидания и снижается объем документов, которые государство вправе требовать у заявителя, если данные доступны межведомственно. В законодательной конструкции это корреспондирует общему запрету требовать избыточные документы и обращения за услугами, не включенными в предусмотренные перечни [2, ст. 7; ст. 10].

Второй механизм связан с реестровой моделью результата. Реестровая фиксация результата означает, что качество услуги становится функцией качества данных в государственной информационной системе и корректности процедур внесения, а не качества бумажного документа [2, ст. 7.4]. Экономико-управленческий смысл такого механизма состоит в снижении издержек на бумажный оборот и в увеличении скорости повторного использования результата другими органами власти, однако юридический риск заключается в необходимости обеспечить надежное подтверждение результата и его оспоримость при ошибке записи.

Третий механизм образует инфраструктура идентификации и аутентификации как единая точка доверия. Постановление Правительства о единой системе идентификации и аутентификации закрепляет, что система должна обеспечивать взаимодействие государственных и муниципальных информационных систем и выполнять основные функции по обеспечению санкционированного доступа [3, п. 1; п. 4–5]. Повышение качества услуги проявляется здесь через снижение порогов входа и уменьшение числа разрозненных учетных записей, однако обеспечение качества требует, чтобы идентификационные ошибки и компрометация учетных данных не трансформировались в массовое нарушение прав заявителей. В связи с этим опора на нормы об информации и о защите информации приобретает функциональный характер: безопасность становится внутренним параметром качества, а не внешней обязанностью оператора [4, ст. 1].

Четвертый механизм связан с управлением данными как публичной инфраструктурой. Формирование единого регистра сведений о населении институционально ориентировано на совершенствование предоставления услуг и функций [9, ст. 1]. При таком подходе качество услуги определяется не только корректностью административного решения, но и качеством данных, получаемых из регистра и иных ресурсов. Следовательно, повышение качества услуг требует встроенной системы контроля полноты и актуальности данных, а также процедур исправления ошибок данных, поскольку в проактивном режиме ошибка данных может превратиться в ошибку результата без факта обращения заявителя.

Пятый механизм связан с измеримостью цифровой трансформации и с управлением по целевым показателям. В методиках Минцифры цифровая зрелость трактуется как одновременное достижение установленных целевых значений по показателям, отражающим в том числе цифровую зрелость государственного управления [7, разд. II]. Кроме того, методики включают единые требования по переводу массовых социально значимых услуг в электронный формат, увязывая цифровой канал с показателями охвата и использования региональных порталов и механизмами обеспечения информационной безопасности [7, прил. к методикам]. Нормативно закрепленная расчетная логика создает управленческий стимул расширять электронные услуги, но риск состоит в подмене качества количеством. Поэтому показатель цифровой зрелости должен быть сопряжен с индикаторами юридической корректности результата, доли обоснованных жалоб и доли исправлений реестровых записей, иначе управленческий контур будет воспроизводить иллюзию прогресса.

Шестой механизм проявляется в институциональной координации и в управленческой культуре цифровой трансформации. Экономическая литература указывает, что цифровая трансформация государственных услуг не приводит автоматически к согласованному процессу цифровизации и зависит от политики и наличия координационного механизма [15, с. 73–78]. Следовательно,

повышение качества услуги требует межведомственного центра ответственности за сквозные процессы, иначе гражданин сталкивается с цифровыми витринами, скрывающими прежнюю фрагментацию данных и полномочий.

Седьмой механизм относится к региональному измерению качества. В исследовании региональной цифровизации показано, что сравнение регионов по уровню цифровизации может строиться на интегральных индексах, а дифференциация регионов по использованию интернет-каналов получения услуг связана как с технологическими, так и с институциональными факторами [14, с. 104–111]. Важным методологическим ориентиром является тезис о фундаментальных свойствах цифровых технологий, которые обеспечивают среду открытой и гибкой доступности, на которой строится инновационность [14, с. 104]. Практический вывод для качества услуг заключается в том, что выравнивание качества требует не только внедрения платформ, но и устранения кадровых и инфраструктурных разрывов, иначе цифровая трансформация усиливает территориальное неравенство доступа.

Восьмой механизм связан с трансформацией самого государственного управления как системы. В управленческом анализе указывается, что условия трансформации государственного управления в цифровую эпоху обусловлены распространением цифровых инноваций и изменением требований к публичной администрации [12, с. 18–26]. В политико-управленческом измерении подчеркивается, что цифровизация влияет на все сферы жизни и изменяет управляемость, то есть вмешивается в структуру властных отношений и ответственности [13, с. 13–36]. Отсюда следует, что механизмы качества услуг должны включать правовые гарантии от ошибок алгоритмизации и управленческие механизмы обратной связи, иначе цифровая трансформация может повысить скорость предоставления ошибочного результата, что в правовом государстве является качественным ухудшением, а не улучшением.

Наконец, механизм компетентностного обеспечения цифровой трансформации выступает связующим элементом между правовыми новациями

и их практической реализацией. В отечественной монографической литературе разработана модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления, адресующая требования к руководителям и участникам цифровых проектов [18, с. 1–84]. Современные исследования подчеркивают изменение требований к цифровой грамотности и цифровым компетенциям государственных служащих в связи с интенсификацией внедрения цифровых технологий, включая искусственный интеллект, что трансформирует кадровую составляющую качества услуг [19, с. 64–77]. В прикладном смысле это означает, что качество услуги зависит не только от программного обеспечения, но и от способности служащего управлять исключениями, обеспечивать правовую корректность результата и объяснимость решения для заявителя.

Эмпирическая проверка выдвинутых положений на материале Приморского края показывает, что цифровая трансформация в регионе развивается не только как нормативно декларируемое направление, но и как практика массового перевода взаимодействия граждан с публичной властью в электронные каналы. По официально опубликованным данным, в 2023 году жителям края было оказано 2,4 млн услуг в электронном виде, а через платформу обратной связи обработано более 42,7 тыс. сообщений. При этом еще по итогам восьми месяцев 2021 года доля дистанционных записей на прием к врачу в регионе превысила 22 процента. Эти показатели важны не сами по себе, а как свидетельство того, что цифровая зрелость в Приморском крае начала формироваться прежде всего в наиболее социально чувствительных сегментах публичных услуг, где для граждан критичны скорость доступа, снижение очередности и предсказуемость результата [20].

Инфраструктурный контур цифровой трансформации в регионе также имеет прикладное выражение. На инвестиционном портале Приморского края указано, что информационная система «Цифровое Приморье» состоит из 30 сервисов, что позволяет говорить не о разрозненных цифровых инициативах, а о формировании сервисной экосистемы. В 2025–2026 годах в крае получили

развитие конкретные пользовательские сценарии: запись к врачу стала доступна через МАХ, появился чат-бот для проверки лицензии такси, для жителей края реализован цифровой сценарий подтверждения возраста в 250 магазинах, а на портале Госуслуг был выведен суперсервис, связанный со строительством индивидуального жилого дома. В совокупности эти примеры демонстрируют переход от простой электронной подачи заявления к более сложной модели, в которой услуга встраивается в жизненную ситуацию гражданина и начинает сопровождать его действия в режиме одного окна и одного цифрового интерфейса [21].

Показательно и то, что цифровизация в Приморском крае не сводится к чисто платформенному решению. Официально сообщалось, что в 2026 году в регионе планируется открыть еще четыре семейных МФЦ. Это означает сохранение смешанной модели предоставления публичных услуг, при которой цифровой канал дополняется очной инфраструктурой сопровождения сложных жизненных ситуаций. С научной точки зрения такой подход представляется особенно значимым, поскольку он снижает риск исключения тех групп населения, для которых полностью самостоятельное цифровое взаимодействие затруднено по возрастным, социальным, территориальным или компетентностным причинам. Следовательно, для Приморского края цифровая трансформация выступает не как замещение офлайн-механизмов, а как их институциональная перенастройка и интеграция [20].

Вместе с тем региональная практика подтверждает и обратную сторону цифровой трансформации: наличие электронного канала еще не означает фактического повышения качества услуги. В опубликованном докладе Уполномоченного по правам человека в Приморском крае за 2024 год отражена жалоба, связанная с тем, что в системе записи на прием к врачу отсутствовали доступные талоны. Этот пример особенно важен для аргументации статьи, поскольку он наглядно показывает разрыв между цифровизацией интерфейса и реальной достижимостью юридически и социально значимого результата. Именно поэтому оценка качества публичных услуг в условиях цифровой

трансформации должна опираться не только на число электронных сервисов и пользователей, но и на показатели доступности результата, долю повторных обращений, число обоснованных жалоб и скорость устранения ошибок данных или организационных сбоев [22].

На материале Приморского края, таким образом, подтверждается основной вывод исследования: цифровая трансформация действительно способна повышать качество публичных услуг, однако положительный эффект возникает лишь при одновременном соблюдении нескольких условий — развитости инфраструктуры данных, устойчивости каналов доступа, межведомственной согласованности, сохранения очных форм сопровождения и постоянного контроля за тем, чтобы электронная форма не подменяла собой реальную доступность и юридическую корректность результата. Региональный опыт показывает, что цифровая зрелость как управленческий показатель имеет практическую ценность только тогда, когда она сопряжена с фактическим качеством жизненной ситуации гражданина, а не ограничивается расширением набора цифровых витрин.

Цифровая трансформация публичных услуг порождает риски, которые имеют правовую и экономическую природу и которые должны быть включены в систему оценки качества как обязательные ограничения.

Первый риск связан с качеством данных и с эффектом тиражирования ошибки. Реестровая модель результата и использование регистров данных повышают масштаб последствий. Ошибка в источнике данных может привести к ошибке результата у множества услуг, поскольку данные начинают переиспользоваться как инфраструктура [2, ст. 7.4; 9, ст. 1]. Следовательно, критерий качества должен включать долю выявленных и исправленных ошибок данных и скорость исправления как показатель правовой надежности сервиса.

Второй риск обусловлен защитой персональных данных и принципом минимизации обработки. Проактивные сценарии требуют раннего межведомственного обмена, но закон о персональных данных закрепляет цели и условия обработки и режим конфиденциальности [5, ст. 5–7]. Качество услуги,

понимаемое как юридическая корректность, предполагает, что удобство для заявителя не достигается ценой снижения стандартов защиты данных. Экономический аспект проявляется в росте потенциальных затрат на устранение ущерба при утечках и в потере доверия, что снижает фактическую востребованность электронных услуг, даже если формально они доступны.

Третий риск связан с цифровым неравенством и территориальными разрывами. Региональный анализ фиксирует различия по уровню цифровизации и выделяет проблемы кадрового дефицита, низкой информационной открытости, инфраструктурных ограничений и цифрового разрыва [14, с. 110–111]. При таком положении оценка качества услуг должна быть двухуровневой: общий показатель результативности не должен скрывать снижение доступности для уязвимых групп или территорий. В противном случае цифровая зрелость будет измеряться средними значениями, а не реальным качеством для гражданина.

Четвертый риск имеет институциональную природу и выражается в несогласованности ведомственных стратегий, что препятствует сквозным жизненным ситуациям. Указание на необходимость координационного механизма в цифровой трансформации услуг позволяет рассматривать координацию как юридико-управленческое условие качества, а не как факультативный управленческий прием [15, с. 73–78].

Пятый риск связан с применением экспериментальных правовых режимов. Инновационность механизма оправдана, когда она создает контролируемое пространство для тестирования технологий, но при этом закон об экспериментальных правовых режимах устанавливает мониторинг и оценку эффективности и результативности как элементы режима [10]. Для качества публичных услуг принципиально, чтобы эксперимент не снижал уровень гарантий заявителя и не создавал непрозрачные режимы принятия решений. Следовательно, в программах экспериментальных режимов должны быть закреплены показатели качества, сопоставимые с режимом общего регулирования.

На уровне показателей и метрик проблема состоит в том, что нормативно закреплённые показатели цифровой зрелости ориентированы на достижение целевых значений и масштабирование электронных услуг [7, разд. II; 8, прил. 16]. Это необходимо, но недостаточно. Для повышения качества требуется институционализировать связь между цифровой зрелостью и юридическими исходами: долей отменённых решений, долей удовлетворённых жалоб, долей повторных обращений, долей случаев межведомственного несоответствия данных. В экономическом измерении следует дополнить систему оценкой транзакционных издержек в расчёте на достижение юридически значимого результата, поскольку сокращение количества кликов без сокращения числа исправлений и обращений по уточнениям не является реальным повышением качества.

Цифровая трансформация государственного и муниципального управления представляет собой не технологический проект в узком смысле, а институциональную реформу, в которой качество публичных услуг выступает ключевым критерием легитимности и эффективности. Юридический анализ показывает, что современная архитектура цифрового предоставления услуг опирается на сочетание проактивного режима и реестровой модели результата, инфраструктуры идентификации и аутентификации и нормативно закреплённого мониторинга цифровой зрелости [2; 3; 7; 8].

Вместе с тем повышение качества услуг не может быть сведено к увеличению доли электронных услуг или числа пользователей порталов. Качество в правовом смысле требует юридической корректности результата и соблюдения гарантий, а качество в сервисном смысле требует доступности, предсказуемости и минимизации издержек заявителя. Неразрывность этих контуров означает, что управленческие метрики цифровой зрелости должны быть сопряжены с метриками правовых исходов и с метриками качества данных. Иначе цифровая трансформация будет воспроизводить ускоренную, но фрагментированную бюрократию.

Перспективы повышения качества публичных услуг связаны с тремя взаимодополняющими направлениями. Первое направление состоит в углублении реестровой модели и управлении качеством данных как публичной инфраструктуры, что требует процедур исправления ошибок данных, правовой определенности статуса электронного результата и контроля межведомственного соответствия. Второе направление заключается в институциональном закреплении ответственности за жизненные ситуации, что должно переводить цифровые инициативы из ведомственного режима в режим сквозных сервисов. Третье направление связано с кадровым обеспечением цифровой трансформации: компетентностная модель цифровых команд и развитие цифровой грамотности государственных служащих должны рассматриваться как элемент качества услуги, поскольку именно человек обеспечивает правовую корректность в исключениях и контролирует риски алгоритмизации [18; 19]. Современная модель цифровой трансформации публичных услуг должна оцениваться не по масштабу цифровых витрин, а по способности государства обеспечивать юридически корректный результат быстро, предсказуемо, безопасно и с минимальными издержками для гражданина, сохраняя равенство доступа и возможность эффективного обжалования.

Литература

1. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года Указ Президента Российской Федерации от 07 мая 2024 г. № 309 // Официальный интернет-портал правовой информации: [официальный сайт] - URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения: 17.03.2026).
2. Кузнецов П. У. Цифровая трансформация государственного управления как этап развития информатизации в России. // Текст: электронный / П.У. Кузнецов // Вестник Южно-Уральского государственного университета.

- Серия «Право». — 2021. — Т. 21. — № 1. — С. 84–95. — DOI: 10.14529/law210113. — URL: <https://vestnik.susu.ru/law/article/download/10818/8429> (дата обращения: 17.03.2026).
3. Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг
Федеральный закон от 27 июля 2010 г. № 210-ФЗ (посл. ред. от 29 декабря 2025 г. № 556-ФЗ) // СПС «Консультант Плюс» - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/ (дата обращения: 17.03.2026).
 4. Талапина Е. В., Козырь Н. А. Проактивные государственные услуги: на пути к алгоритмизации. // Текст: электронный / Е.В. Талапина, Н.А. Козырь // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2023. — № 2. — С. 7–32. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proaktivnye-gosudarstvennye-uslugi-na-puti-k-algoritmizatsii/pdf> (дата обращения: 17.03.2026).
 5. Талапина Е. В., Козырь Н. А. Критерии оценки качества и перспективы внедрения проактивных государственных услуг. // Текст: электронный / Е.В. Талапина, Н.А. Козырь // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2024. — № 2. — С. 64–84. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-otsenki-kachestva-i-perspektivy-vnedreniya-proaktivnyh-gosudarstvennyh-uslug/pdf> (дата обращения: 17.03.2026).
 6. Сморгунов Л. В. Цифровизация и сетевая эффективность государственной управляемости. // Текст: электронный / Л.В. Сморгунов // Политическая наука. — 2021. — № 3. — С. 13–36. — DOI: 10.31249/poln/2021.03.01. — URL: https://pureportal.spbu.ru/files/84968432/elibrary_46439580_23201119.pdf (дата обращения: 17.03.2026).
 7. О федеральной государственной информационной системе «Единая система идентификации и аутентификации в инфраструктуре,

- обеспечивающей информационно-технологическое взаимодействие информационных систем, используемых для предоставления государственных и муниципальных услуг в электронной форме» Постановление Правительства Российской Федерации от 28 ноября 2011 г. № 977 (посл. ред. от 23 марта 2024 г.) // СПС «Консультант Плюс» - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122455/ (дата обращения: 17.03.2026).
8. Об информации, информационных технологиях и о защите информации Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ (посл. ред. от 29 декабря 2025 г.) // СПС «Консультант Плюс» - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/ (дата обращения: 17.03.2026).
9. О персональных данных Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ (посл. ред. от 24 июня 2025 г. № 156-ФЗ) // СПС «Консультант Плюс» - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (дата обращения: 17.03.2026).
10. Об электронной подписи Федеральный закон от 06 апреля 2011 г. № 63-ФЗ (посл. ред. от 31 июля 2025 г.) // СПС «Консультант Плюс» - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112701/ (дата обращения: 17.03.2026).
11. Об утверждении методик расчета целевых показателей национальной цели развития Российской Федерации «Цифровая трансформация» Приказ Минцифры России от 18 ноября 2020 г. № 600 (посл. ред. от 29 декабря 2023 г.) // СПС «Консультант Плюс» - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372437/ (дата обращения: 17.03.2026).
12. О мерах по обеспечению достижения отдельных показателей национальной цели развития Российской Федерации «Цифровая трансформация» Постановление Правительства Российской Федерации от 28 января 2025 г. № 58 // RuLaws: [сайт] - URL:

- <https://rulaws.ru/government/Postanovlenie-Pravitelstva-RF-ot-28.01.2025-N-58/> (дата обращения: 17.03.2026).
13. О едином федеральном информационном регистре, содержащем сведения о населении Российской Федерации Федеральный закон от 08 июня 2020 г. № 168-ФЗ // Официальный интернет-портал правовой информации: [официальный сайт] - URL: <https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202006080019> (дата обращения: 17.03.2026).
 14. Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации Федеральный закон от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ (последняя редакция) // СПС «Консультант Плюс» - URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358738/ (дата обращения: 17.03.2026).
 15. Ватлина Л. В. Культура цифровой трансформации предоставления государственных услуг. // Текст: электронный / Л.В. Ватлина // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2022. — № 1 (133). — С. 73–78. — URL: https://unecon.ru/wp-content/uploads/2022/08/izvestiya_spbgeu_no_1-2022.pdf (дата обращения: 17.03.2026).
 16. Берман С. С. Анализ цифровизации государственного управления: региональный контекст. // Текст: электронный / С.С. Берман // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2021. — № 7. — С. 104–111. — DOI: 10.26726/1812-7096-2021-7-104-111. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-tsifrovizatsii-gosudarstvennogo-upravleniya-regionalnyy-kontekst> (дата обращения: 17.03.2026).
 17. Лихтин А. А. Трансформация государственного управления в условиях цифровизации. // Текст: электронный / А.А. Лихтин // Управленческое консультирование. — 2021. — № 4. — С. 18–26. — DOI: 10.22394/1726-1139-2021-4-18-26. — URL: https://spb.ranepa.ru/wp-content/uploads/2021/08/uk_04_2021.pdf (дата обращения: 17.03.2026).

18. Модель компетенций команды цифровой трансформации в системе государственного управления / под ред. М.С. Шклярук, Н.С. Гаркуши. – Москва: РАНХиГС, 2020. – 84 с. – URL: <https://ru.scribd.com/document/498588395/Competency-Model-CDTO-RANEPa> (дата обращения: 17.03.2026).
19. Панова Е. А., Тарасова Е. Ю. Развитие цифровых компетенций и цифровой грамотности государственных служащих в условиях цифровой модернизации государственного управления. // Текст: электронный / Е.А. Панова, Е.Ю. Тарасова // Государственное управление. Электронный вестник. — 2025. — № 112. — С. 64–77. — DOI: 10.55959/MSU2070-1381-112-2025-64-77. — URL: <https://spajournal.ru/index.php/spa/article/view/1881> (дата обращения: 17.03.2026).
20. На 30% снизилось количество ДТП в Приморье благодаря цифровизации. // Официальный сайт администрации Партизанского городского округа Приморского края: [официальный сайт] - URL: https://partizansk.primorsky.ru/news/12306_na_30_snizilos_kolichestvo_dtp_v_primore_blagodarya_cifrovizacii (дата обращения: 19.03.2026).
21. Создание информационной системы «Цифровое Приморье». // Инвестиционный портал Приморского края: [официальный сайт] - URL: <https://invest.primorsky.ru/ru/ppp/in-progress/sozдание-informacionnoj-sistemy-cifrovoe-primore/> (дата обращения: 19.03.2026).
22. Доклад о деятельности Уполномоченного по правам человека в Приморском крае в 2024 году. // Уполномоченный по правам человека в Приморском крае: [официальный сайт] - URL: https://ombu.primorsky.ru/wp-content/uploads/2025/03/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4-%D0%A3%D0%9F%D0%A7-%D0%B2-%D0%9F%D0%9A-2024_%D1%81%D0%B6%D0%B0%D1%82.pdf (дата обращения: 19.03.2026).

1. Decree of the President of the Russian Federation No. 309 of May 7, 2024 “On the National Development Goals of the Russian Federation for the Period until 2030 and for the Perspective until 2036”. Available at: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (accessed 17.03.2026).
2. Kuznetsov P. U. Tsifrovaya transformatsiya gosudarstvennogo upravleniya kak etap razvitiya informatizatsii v Rossii [Digital transformation of public administration as a stage in the development of informatization in Russia]. Vestnik Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya “Pravo”, 2021, vol. 21, no. 1, pp. 84–95. DOI: 10.14529/law210113.
3. Federal Law No. 210-FZ of July 27, 2010 “On the Organization of the Provision of State and Municipal Services” as amended by Federal Law No. 556-FZ of December 29, 2025. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/ (accessed 17.03.2026).
4. Talapina E. V., Kozyr N. A. Proaktivnye gosudarstvennye uslugi: na puti k algoritmizatsii [Proactive public services: towards algorithmization]. Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya, 2023, no. 2, pp. 7–32. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/proaktivnye-gosudarstvennye-uslugi-na-puti-k-algoritmizatsii/pdf> (accessed 17.03.2026).
5. Talapina E. V., Kozyr N. A. Kriterii otsenki kachestva i perspektivy vnedreniya proaktivnykh gosudarstvennykh uslug [Quality assessment criteria and prospects for the implementation of proactive public services]. Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya, 2024, no. 2, pp. 64–84. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-otsenki-kachestva-i-perspektivy-vnedreniya-proaktivnyh-gosudarstvennyh-uslug/pdf> (accessed 17.03.2026).
6. Smorgunov L. V. Tsifrovizatsiya i setevaya effektivnost' gosudarstvennoy upravlyaemosti [Digitalization and the network effectiveness of state governability]. Politicheskaya nauka, 2021, no. 3, pp. 13–36. DOI:

- 10.31249/poln/2021.03.01. Available at:
https://pureportal.spbu.ru/files/84968432/elibrary_46439580_23201119.pdf
 (accessed 17.03.2026).
7. Resolution of the Government of the Russian Federation No. 977 of November 28, 2011 “On the Federal State Information System ‘Unified Identification and Authentication System in the Infrastructure Providing Information and Technological Interaction of Information Systems Used for the Provision of State and Municipal Services in Electronic Form’” as amended on March 23, 2024. Available at:
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122455/ (accessed 17.03.2026).
 8. Federal Law No. 149-FZ of July 27, 2006 “On Information, Information Technologies and Information Protection” as amended on December 29, 2025. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/ (accessed 17.03.2026).
 9. Federal Law No. 152-FZ of July 27, 2006 “On Personal Data” as amended by Federal Law No. 156-FZ of June 24, 2025. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/ (accessed 17.03.2026).
 10. Federal Law No. 63-FZ of April 6, 2011 “On Electronic Signature” as amended on July 31, 2025. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_112701/ (accessed 17.03.2026).
 11. Order of the Ministry of Digital Development of the Russian Federation No. 600 of November 18, 2020 “On Approval of Methodologies for Calculating the Target Indicators of the National Development Goal of the Russian Federation ‘Digital Transformation’” as amended on December 29, 2023. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372437/ (accessed 17.03.2026).

12. Resolution of the Government of the Russian Federation No. 58 of January 28, 2025 “On Measures to Ensure the Achievement of Certain Indicators of the National Development Goal of the Russian Federation ‘Digital Transformation’”. Available at: <https://rulaws.ru/goverment/Postanovlenie-Pravitelstva-RF-ot-28.01.2025-N-58/> (accessed 17.03.2026).
13. Federal Law No. 168-FZ of June 8, 2020 “On the Unified Federal Information Register Containing Information About the Population of the Russian Federation”. Available at: <https://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202006080019> (accessed 17.03.2026).
14. Federal Law No. 258-FZ of July 31, 2020 “On Experimental Legal Regimes in the Sphere of Digital Innovations in the Russian Federation”. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358738/ (accessed 17.03.2026).
15. Vatlina L. V. Kul'tura tsifrovoy transformatsii predostavleniya gosudarstvennykh uslug [The culture of digital transformation of public service provision]. Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta, 2022, no. 1 (133), pp. 73–78. Available at: https://unecon.ru/wp-content/uploads/2022/08/izvestiya_spbgeu_no_1-2022.pdf (accessed 17.03.2026).
16. Berman S. S. Analiz tsifrovizatsii gosudarstvennogo upravleniya: regional'nyy kontekst [Analysis of the digitalization of public administration: a regional context]. Regional'nye problemy preobrazovaniya ekonomiki, 2021, no. 7, pp. 104–111. DOI: 10.26726/1812-7096-2021-7-104-111. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-tsifrovizatsii-gosudarstvennogo-upravleniya-regionalnyy-kontekst> (accessed 17.03.2026).
17. Likhtin A. A. Transformatsiya gosudarstvennogo upravleniya v usloviyakh tsifrovizatsii [Transformation of public administration under digitalization]. Upravlencheskoe konsul'tirovanie, 2021, no. 4, pp. 18–26. DOI: 10.22394/1726-

- 1139-2021-4-18-26. Available at: https://spb.ranepa.ru/wp-content/uploads/2021/08/uk_04_2021.pdf (accessed 17.03.2026).
18. Model' kompetentsiy komandy tsifrovoy transformatsii v sisteme gosudarstvennogo upravleniya [Competency model of the digital transformation team in the public administration system]. Ed. by M. S. Shklyaruk, N. S. Garkusha. Moscow, RANEPA Publ., 2020. 84 p. Available at: <https://ru.scribd.com/document/498588395/Competency-Model-CDTO-RANEPA> (accessed 17.03.2026).
19. Panova E. A., Tarasova E. Yu. Razvitie tsifrovyykh kompetentsiy i tsifrovoy gramotnosti gosudarstvennykh sluzhashchikh v usloviyakh tsifrovoy modernizatsii gosudarstvennogo upravleniya [Development of digital competencies and digital literacy of civil servants under the digital modernization of public administration]. Gosudarstvennoe upravlenie. Elektronnyy vestnik, 2025, no. 112, pp. 64–77. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-112-2025-64-77. Available at: <https://spajournal.ru/index.php/spa/article/view/1881> (accessed 17.03.2026).
20. Na 30% snizilos' kolichestvo DTP v Primor'e blagodarya tsifrovizatsii [Road accidents in Primorye reduced by 30% owing to digitalization]. Official website of the Administration of the Partizansk Urban District of Primorsky Krai. Available at: https://partizansk.primorsky.ru/news/12306_na_30_snizilos_kolichestvo_dtp_v_primore_blagodarya_cifrovizacii (accessed 19.03.2026).
21. Sozdanie informatsionnoy sistemy “Tsifrovoe Primor'e” [Creation of the information system “Digital Primorye”]. Investment Portal of Primorsky Krai. Available at: <https://invest.primorsky.ru/ru/ppp/in-progress/sozdanie-informacionnoj-sistemy-cifrovoe-primore/> (accessed 19.03.2026).
22. Doklad o deyatel'nosti Upolnomochennogo po pravam cheloveka v Primorskom krae v 2024 godu [Report on the activities of the Commissioner for Human Rights in Primorsky Krai in 2024]. Commissioner for Human Rights in Primorsky Krai. Available at: <https://ombu.primorsky.ru/wp->

content/uploads/2025/03/%D0%94%D0%BE%D0%BA%D0%BB%D0%B0%
D0%B4-%D0%A3%D0%9F%D0%A7-%D0%B2-%D0%9F%D0%9A-
2024_%D1%81%D0%B6%D0%B0%D1%82.pdf (accessed 19.03.2026).