УДК 369.032 DOI: 10.14451/1.251.417

Управление качеством государственных услуг: цифровой менеджмент и нормативно-правовое регулирование

© 2025 **Зинчук Галина Михайловна**
Профессор, доктор экономических наук. Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия.
E-mail: zinchuk.gm@rea.ru

© 2025 **Брик Анна Дмитриевна**
Доцент, кандидат юридических наук. Донской государственный аграрный университет, Персиановский, Россия.
E-mail: brickad@mail.ru

Ключевые слова: управление качеством, государственные и муниципальные услуги, цифровые технологии, инновационные подходы, регулирование, регламент, административная процедура.

В условиях глобальной цифровой трансформации повышение качества и доступности государственных услуг становится ключевым приоритетом для цифрового сетевого правительства (governments worldwide). Ожидания граждан, привыкших к удобству и скорости digital-сервисов в коммерческом секторе, предъявляют новые требования и к государству. Традиционные, бюрократизированные модели управления качеством услуг не отвечают современным вызовам, что вызывает необходимость внедрить инновационные, технологически обусловленные подходы. Цифровизация государственного управления подразумевает фундаментальное изменение философии взаимодействия между государством и обществом, в частности, переход от пассивного предоставления услуг к активному, проактивному сервису, ориентированному на потребности гражданина. В данной статье анализируются инновационные подходы к управлению качеством государственных услуг, основанных на внедрении цифровых технологий, и оценка их влияния на эффективность обслуживания граждан. Методологическую основу исследования составили анализ научной литературы, обобщение отечественного и зарубежного опыта, а также системный и сравнительный подходы. Авторами обоснованы организационно-административные мероприятия, направленные на повышение эффективности цифровых инструментов государственного менеджмента.

Введение

Управленческая активность современной России во многом сконцентрирована вокруг цифровой трансформации. Искусственный интеллект, анализ больших данных как основа принятия решений представляют собой глобальные вы-

зовы для государства, бизнеса и для общества в целом. Использование цифровых технологий в здравоохранении, образовании, на транспорте, в области защиты окружающей среды доказали свою эффективность. В связи с вышеизложенным, принимая во внимание установленные документами стратегического планирования РФ [9] приоритетами национального развития, в том числе по направлению повышения эффективности государственного управления, являются весьма актуальными и своевременными научные исследования, касающиеся выявления факторов, тенденций влияния процессов цифровизации на качество предоставления государственных услуг.

Материалы и методы

При подготовке статьи нами использовались такие общенаучные методы познания, как синтез, анализ, компаративистика, дедукция, что позволило выявить основные процессы и факторы цифровой трансформации государственного управления РФ. Использование указанных методов обеспечивает высокий уровень достоверности и обоснованности итоговых выводов.

Результаты и обсуждение

Исторически управление качеством в государственном секторе базировалось на административной парадигме, где гражданин рассматривался как пассивный получатель предписанных законом услуг, однако в современном мире именно использование цифровых технологий стало одним из качественных показателей государственных услуг [4; 12]. Качество ассоциировалось с соблюдением внутренних регламентов и процедур, а не с удовлетворенностью конечного потребителя. Эта модель, характерная для этапа «электронного правительства 1.0», была сосредоточена на автоматизации существующих процессов, а не на их перепроектировании.

С конца XX — начала XXI веков под влиянием идей «Нового государственного менеджмента» происходит трансформация управленческой парадигмы [2; 10]. Государство начинает заимствовать инструменты управления из частного сектора, а гражданин начинает восприниматься как «клиент». Качество услуги начинает оцениваться по таким критериям, как скорость, удобство, доступность и клиентоориентированность. Исследователи [1; 6; 7] отмечают влияние качества государственного управления на конкурентоспособность социально-экономических систем различного уровня.

Современный этап, часто обозначаемый как «Государство как платформа» или «электронное правительство 2.0», основан на сервисно-ориентированной модели. В ее центре — потребности и жизненные ситуации гражданина. Государство выступает не как монопольный поставщик, а как создатель открытой платформы, обеспечивающей взаимодействие между гражданами, бизнесом и самими государственными органами. Управление качеством в такой модели становится непрерывным, основывающимся на больших массивах данных (data-driven) процессом, атрибутами которого являются обратная связь и постоянное улучшение.

В цифровую эпоху традиционные критерии качества дополняются новыми, технологически обусловленными метриками [3; 8]:

- Цифровая доступность.
  Доля услуг, предоставляемых в электронной форме; количество необходимых визитов в госорган; возможность получения услуги через мобильное приложение.
- Время оказания услуги.
  Срок от подачи заявления до получения результата в цифровом формате; время простоя ИТ-систем.
- Проактивность.
  Способность системы предвосхищать потребности гражданина (например, автоматическое продление документов, напоминания)
- Интегрированность (синергия).
  Количество межведомственных запросов, которые система выполняет автоматически; уровень использования электронной подписи
- Пользовательский опыт.
  Удобство интерфейса, простота навигации, количество кликов для получения услуги; уровень удовлетворенности, измеряемый через NPS (Net Promoter Score) или CSAT (Customer

Satisfaction Score).
- Открытость и прозрачность.
  Возможность в реальном времени отслеживать статус рассмотрения заявления; доступность открытых данных о деятельности ведомств.

Данные показатели позволяют перейти от субъективных оценок к объективному, основанному на данных, управлению качеством.

Внедрение сквозных цифровых технологий кардинально меняет ландшафт государственных услуг. Например, использование больших данных и постоянный анализ больших массивов данных позволяет перейти от реактивного к проактивному предоставлению услуг.

Во-первых, анализ данных о доходах, составе семьи и месте жительства позволяет заранее выявлять семьи, имеющие право на получение социальных пособий, и направлять им уведомления с предложением оформить выплаты.

Во-вторых, анализ транспортных потоков и данных о дорожных происшествиях помогает планировать ремонт дорог и работу общественного транспорта.

В-третьих, на основе анализа поведения пользователя на портале государственных услуг можно предлагать ему релевантные сервисы и информацию.

В России правительство Москвы внедрило в городское здравоохранение систему управления потоками пациентов, которая обеспечивает автоматизацию процессов, сопряженных с их маршрутизацией, в общегородском масштабе. Система подбирает оптимальные время и место приема пациента, сокращает очереди у кабинета врача, повышает эффективность использования ресурсов медицинской организации.

Наиболее перспективные применения искусственного интеллекта (ИИ) в государственном управлении это: чат-боты и виртуальные ассистенты — круглосуточные системы, способные отвечать на типовые вопросы граждан, проверять комплектность документов и помогать в заполнении форм, что значительно разгружает call-центры и сотрудников; машинный анализ документов, где ИИ может использоваться для автоматической проверки заявлений, выявления несоответствий и мошеннических схем, например, при проведении государственных закупок или назначении льгот. Технология блокчейн обеспечивает неизменяемость, прозрачность и децентрализацию данных, что крайне востребовано в государственном управлении в регистрации прав собственности, в создание цифрового реестра недвижимости, защищенного от несанкционированного изменения, значительно снижает риски мошенничества и ускоряет сделки.

Согласно результатам исследований цифровизации государственных услуг, по данному отчету подавляющее большинство россиян в возрасте 15 лет и старше, обращавшихся за государственными и муниципальными услугами, получают их полностью или частично онлайн (86,7% в 2024 г.). Чаще всего пользователи заходят на электронные порталы (например, «Госуслуги») за нужной информацией (77,6%) и результатами предоставления услуг (47,1%), для осуществления обязательных платежей (54,0%), получения или отправки документов (40,3%) [5; 11].

Ключевым организационным инновационным подходом является создание единых точек доступа к государственным услугам — порталов и суперсервисов. Единый портал государственных услуг выполняет роль «единого окна», через которое гражданин может получить сотни различных услуг. Его развитие идет по пути персонализации и контекстно-зависимого обслуживания. Концепция «суперсервисов» представляет собой следующий эволюционный шаг. Суперсервис — это не просто набор услуг на одном портале, а целостное цифровое решение, построенное вокруг конкретной жизненной ситуации гражданина, например:

- Автоматически оформляются все необходимые документы (свидетельство о рождении, полис ОМС, пособия), записываются в детский сад, предоставляется информация о доступных льготах.

- Сервис помогает зарегистрироваться в качестве безработного, подбирает вакансии, оформляет пособие и записывает на курсы переподготовки.
- Пользователь получает возможность зарегистрировать юридическое лицо или ИП, встать на налоговый учет, получить лицензии и подать заявку на поддержку в рамках одного цифрового процесса.

Суперсервисы требуют глубокой межведомственной интеграции и перехода от ведомственно-ориентированной логики к клиентоцентричной. Внедрение цифровых технологий оказывает прямое и измеримое влияние на эффективность.

1. Операционная эффективность:
   - Сокращение времени. Перевод услуги в электронный формат сокращает время ее получения с недель и месяцев до нескольких дней или часов.
   - Снижение административной нагрузки. Автоматизация рутинных операций (проверка данных, внесение записей в реестры) высвобождает ресурсы госслужащих для решения более сложных задач.
   - Экономия бюджетных средств. Снижаются затраты на бумагу, аренду помещений, содержание сотрудников для приема документов.
2. Прозрачность и подотчетность. Цифровой след каждой транзакции делает процесс оказания услуги полностью прозрачным. Гражданин в личном кабинете видит, на каком этапе находится его заявление, кто именно из чиновников его обрабатывает и сколько времени это занимает. Это минимизирует пространство для произвола.
3. Снижение коррупционных рисков. Цифровизация минимизирует прямые контакты между чиновником и гражданином, что является ключевым фактором в борьбе с мздоимством. Автоматизированные системы принятия решений по четким алгоритмам исключают субъективный человеческий фактор. Использование блокчейна для реестров делает практически невозможным незаметное изменение данных.

Помимо прямых выгод, цифровизация оказывает позитивное косвенное влияние, в частности:

- Повышение доверия к государственным институтам. Когда граждане получают быстрые, удобные и предсказуемые услуги, их восприятие государства меняется в положительную сторону. Государство начинает ассоциироваться с эффективностью и сервисом, а не с бюрократией и волокитой.
- Трансформация культуры госуправления. Происходит сдвиг от культуры «власти и контроля» к культуре «сервиса и сотрудничества».
- Стимулирование цифровой экономики. Развитая цифровая инфраструктура государства (электронная подпись, идентификация) становится основой для развития электронного бизнеса, финтеха и других отраслей цифровой экономики.

Несмотря на очевидные преимущества, процесс цифровизации сталкивается с серьезными вызовами, в частности:

1. Цифровое неравенство (Digital Divide). Значительная часть населения, особенно пожилые люди и жители удаленных районов, может не иметь достаточных цифровых навыков или доступа к интернету. Это создает риск маргинализации целых социальных групп. Необходимо сохранять и развивать офлайн-каналы предоставления услуг (МФЦ), одновременно реализуя программы цифрового просвещения.
2. Кибербезопасность и защита персональных данных. Централизация огромных массивов персональных данных граждан на государственных порталах создает мощный магнит для кибератак. Утечка таких данных может иметь катастрофические последствия. Необходимы постоянные инвестиции в системы киберзащиты, строгое регулирование и прозрачность в вопросах использования данных.
3. Ведомственное сопротивление и институциональная инерция. Бюрократические структуры часто сопротивляются изменениям, ко-

торые требуют пересмотра зон ответственности, отказа от привычных процедур и повышения прозрачности. Преодоление этого сопротивления требует сильного политического руководства и изменения системы KPI для госслужащих.

4. Юридические барьеры. Многие существующие административные регламенты были написаны для «бумажной» эпохи и не предусматривают полностью цифровых процессов. Необходима «регуляторная гильотина» — пересмотр и отмена устаревших норм.
5. Проблема качества данных. Эффективность систем на основе ИИ и больших данных напрямую зависит от качества и актуальности исходной информации. Заполнение государственных реестров неполными или устаревшими данными сводит на нет преимущества цифровых технологий.
6. Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что внедрение цифровых технологий является не просто инструментальным улучшением, а стратегическим фактором, кардинально меняющим парадигму управления качеством государственных услуг. Цифровизация позволяет перейти от оценки качества по формальным признакам к управлению им на основе данных, от ведомственной разобщенности к созданию целостных клиентоцентричных сервисов.

Заключение

Подводя итог сказанному, сформулируем следующие основные выводы:

1. В настоящее время среди основных процессов цифровой трансформации государственного управления РФ необходимо выделить переход от модели «электронного правительства» к модели «Государство как платформа». Как показывает практика, наибольший эффект дают не отдельные технологии, а их синергия в рамках суперсервисов, построенных вокруг жизненных ситуаций. Влияние цифровизации носит комплексный характер: от прямого роста операционной эффективности до косвенного повышения доверия к государству.
2. Успех цифровой трансформации зависит от решения проблем цифрового неравенства, кибербезопасности и преодоления институционального сопротивления, в связи с чем необходимо осуществление следующих организационно-административных мероприятий, направленных на повышение эффективности цифровых инструментов государственного менеджмента, а именно:
   - закрепить на законодательном уровне приоритет цифрового канала предоставления услуг над бумажным;
   - сконцентрировать ресурсы на разработке и внедрении кросс-ведомственных цифровых решений для наиболее востребованных жизненных ситуаций;
   - развивать сеть МФЦ как центров цифровой помощи, запустить общенациональную программу повышения цифровой грамотности для уязвимых групп населения;
   - внедрить на законодательном, нормативно-правовом уровнях регулирования единые стандарты кибербезопасности для всех информационных систем, работающих с персональными данными, и обеспечить прозрачный контроль за их соблюдением;
   - целенаправленно пересмотреть отраслевые регламенты с целью удаления норм, препятствующих полноценной цифровизации процессов (например, требований о обязательном бумажном документообороте);
   - внедрить систему оценки эффективности ведомств на основе цифровых метрик (удовлетворенность пользователей, время оказания услуг, уровень проактивности).

Реализация этих мер позволит не только повысить эффективность обслуживания граждан, но и укрепить социальный контракт между государством и обществом, построив более современную, прозрачную и доверительную модель государственного управления.

Библиографический список

1. *Анопченко Т. Ю.*, *Ревунов Р. В.*, *Ревунов С. В.* Фактор усиления конкурентоспособности региональной экономики // Science and Innovation. — 2025. — Т. 4, S1—1. — С. 88—107. — DOI: 10.5281/zenodo.15421305.
2. *Ефремов А. А.* Цифровая трансформация государственного управления: теория и практика. — 2021.
3. *Завалько Н. А.*, *Бартошевич И. А.* Цифровизация государственных услуг. — 2022.
4. Национальные цели цифровой трансформации / Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. — 2023. — URL: http://government.ru/rugovclassifier/923/about (дата обр. 04.11.2025).
5. Отчет о реализации национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». — URL: https://digit.nso.ru/page/2705 (дата обр. 04.11.2025).
6. *Пивоварова О. В.*, *Ревунов Р. В.* Управление стратегическим планированием муниципальных образований: инструменты и факторы оптимизации // Вестник Академии знаний. — 2025. — 3 (68). — С. 330—333.
7. *Примбетова С. Ч.*, *Медетова У. А.* Текущее состояние государственного менеджмента и его применение в государственной власти // Актуальные исследования. — 2025. — 9—2 (244). — С. 44—49.
8. *Рожков Е. В.* Цифровизация в системе управления государственными, региональными и муниципальными услугами // Академическая публицистика. — 2023. — № 1—1. — С. 148—152.
9. Указ президента РФ от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». — URL: http://kremlin.ru/events/president/news/73986 (дата обр. 05.11.2025).
10. *Халтурина Е. Н.* Цифровизация сервиса государственных услуг // Управленческий учёт. — 2021. — № 10—2. — С. 351—363. — DOI: 10.25806/uu10-22021351-363.
11. Цифровизация государственных услуг. — URL: https://issek.hse.ru/news/1039474722.html (дата обр. 04.11.2025).
12. *Якунина А. В.* Цифровизация предоставления государственных услуг и исполнения государственных функций органами власти // Социальные новации и социальные науки. — 2022. — 1 (6). — С. 50—57. — DOI: 10.31249/snsn/2022.01.04.