

Научная статья

УДК 352:004.9

ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ УСЛУГ НА ОСНОВЕ ВНЕДРЕНИЯ СУПЕРСЕРВИСНЫХ ПЛАТФОРМ

Осипов Евгений Игоревич, кандидат экономических наук, кафедра цифровой экономики и управления, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Россия, Великий Новгород, eiosipov_novgu@yandex.ru;

Цынгueva Виктория Владимировна, кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры управления и отраслевой экономики, Сибирский государственный университет инженерии и биотехнологий, Россия, Новосибирск, tsyngueva.vv_nsk@yandex.ru

Аннотация. Цифровая трансформация государственных и муниципальных услуг постепенно смещается от перевода отдельных административных процедур в электронную форму к формированию интегрированных сервисов, объединяющих действия нескольких органов публичной власти вокруг жизненной ситуации пользователя. Цель исследования состоит в разработке организационно-экономического алгоритма реинжиниринга муниципальных услуг на основе суперсервисной платформенной модели, обеспечивающей сокращение повторного представления документов и повышение согласованности межведомственного обмена данными. Методологическую основу составили системный и институциональный подходы, процессный анализ административных регламентов и сравнительная оценка структуры транзакционных издержек заявителя и органа публичной власти в традиционной и платформенной моделях обслуживания. Предложена последовательность реинжиниринга, включающая аудит действующего регламента, идентификацию используемых сведений и их источников, проверку возможности межведомственного получения данных, проектирование целевого цифрового процесса и формирование системы

мониторинга его результативности. Показано, что суперсервисная архитектура потенциально позволяет уменьшить временные, информационные и сопутствующие денежные издержки заявителей, снизить количество повторных операций и перераспределить часть рабочего времени сотрудников с рутинной проверки документов на задачи, требующие профессионального суждения. При этом сокращение трудоёмкости процесса не отождествляется с автоматическим сокращением штатной численности или непосредственным уменьшением бюджетных расходов: экономический эффект должен подтверждаться фактическими показателями стоимости и длительности процесса. Обосновано, что нормативной основой модели выступает уже закреплённый в законодательстве принцип недопустимости повторного истребования сведений, находящихся в распоряжении публичных органов, а ключевой задачей становится его технологическая реализация посредством совместимых информационных систем и межведомственного электронного взаимодействия. Сделан вывод о целесообразности оценки суперсервисов по совокупности показателей административной нагрузки, качества обслуживания, трудоёмкости, цифровой доступности и фактической стоимости завершённой услуги.

Ключевые слова: муниципальные услуги; суперсервис; жизненная ситуация; цифровая трансформация; межведомственное электронное взаимодействие; транзакционные издержки; административная нагрузка; реинжиниринг процессов; принцип однократного предоставления данных; цифровое государство.

Original article

OPTIMIZATION OF THE MUNICIPAL SERVICES DELIVERY SYSTEM THROUGH THE IMPLEMENTATION OF SUPER-SERVICE PLATFORMS

**Osipov Evgenii Igorevich, Candidate of Economic Sciences, Department of
Digital Economy and Management, Yaroslav-the-Wise Novgorod State
University, Veliky Novgorod, Russia, eiosipov_novgu@yandex.ru;**

Tsyngueva Viktoriya Vladimirovna, Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of the Department of Management and Sectoral Economics, Siberian State University of Engineering and Biotechnology, Novosibirsk, Russia, tsyngueva.vv_nsk@yandex.ru

Abstract. Digital transformation of public and municipal services is gradually moving beyond the electronic replication of individual administrative procedures towards integrated services that combine the activities of several public authorities around a user's life event. The aim of this study is to develop an organisational and economic algorithm for reengineering municipal services on the basis of a super-service platform model that reduces repeated document submission and improves inter-agency data exchange. The methodological framework combines systemic and institutional approaches, process analysis of administrative regulations, and a comparative assessment of applicant and public-sector transaction costs under traditional and platform-based service delivery models. The proposed reengineering sequence includes an audit of the existing administrative procedure, identification of required data and their authoritative sources, verification of the possibility of inter-agency data retrieval, design of the target digital process, and establishment of a performance monitoring system. The study shows that a super-service architecture can potentially reduce users' time, information and ancillary monetary costs, decrease repeated operations, and reallocate part of public employees' working time from routine document verification towards tasks requiring professional judgement. At the same time, lower process labour intensity is not automatically equated with staff reductions or direct budget savings; the economic effect should be confirmed by actual indicators of process duration and cost. The paper argues that the model is supported by the already established legal principle prohibiting repeated requests for information held by public authorities, while the key challenge lies in implementing this principle technologically through interoperable information systems and inter-agency electronic exchange. It is concluded that super-services should be evaluated using a balanced set

of indicators covering administrative burden, service quality, labour intensity, digital accessibility and the actual cost of a completed service.

Keywords: municipal services; super-service; life event; digital transformation; inter-agency data exchange; transaction costs; administrative burden; process reengineering; once-only principle; digital government.

Введение. Цифровая трансформация государственного и муниципального управления постепенно переходит от автоматизации отдельных административных процедур к формированию интегрированной сервисной модели, в которой взаимодействие гражданина или организации с публичной властью организуется вокруг конкретной потребности или жизненной ситуации [1, 2, 11-16].

Такой переход не сводится к переносу бумажной процедуры в электронный интерфейс. Если цифровизация ограничивается заменой бумажного заявления электронной формой при сохранении прежней последовательности согласований, повторных запросов и ручной проверки, значительная часть административной нагрузки сохраняется. Поэтому результативность цифровой трансформации определяется не количеством электронных форм как таковых, а степенью реального перепроектирования административного процесса [8, 10-12].

В российской практике развивается формат комплексных услуг по «жизненным ситуациям». В 2025 г. Правительством РФ запущен эксперимент по повышению качества предоставления государственных и муниципальных услуг, предусматривающий оптимизацию отдельных услуг и их комплексов, сокращение сроков, количества документов и обязательных личных посещений, а также расширение проактивного предоставления услуг [16]. Формат «жизненной ситуации» объединяет на единой пользовательской траектории несколько взаимосвязанных государственных услуг [2, 16].

Международное развитие цифрового государственного управления

характеризуется сходной тенденцией. OECD подчёркивает переход от разрозненных цифровых сервисов к интегрированным сервисам, охватывающим взаимодействие нескольких органов и воспринимаемым пользователем как единая государственная услуга [11, 12, 16]. Важнейшим условием такой модели является принцип однократного предоставления данных: сведения, уже находящиеся в распоряжении публичного сектора и допускаемые к повторному использованию, не должны повторно запрашиваться у пользователя [11, 16].

В Российской Федерации данный принцип уже имеет нормативное закрепление. Согласно ст. 7 Федерального закона № 210-ФЗ орган, предоставляющий государственную или муниципальную услугу, не вправе требовать документы и информацию, находящиеся в распоряжении иных публичных органов и участвующих организаций, за исключением прямо предусмотренных законом случаев [17]. Следовательно, основной проблемой становится необходимость последовательной технологической и организационной реализации этого юридического запрета.

Экономическое содержание такой трансформации состоит в сокращении административных и транзакционных издержек. Для заявителя они включают время поиска информации, заполнения и повторного представления документов, поездок и ожидания, а также сопутствующие денежные расходы. Для публичной организации издержки проявляются в трудоёмкости обработки, количестве ручных проверок, повторных запросах, исправлении ошибок, архивировании и сопровождении разрозненных информационных систем.

Современные международные исследования подчёркивают, что эффект от цифровой инфраструктуры возникает только при наличии интероперабельности, надёжного управления данными и реального использования общих регистров и платформ обмена [12-15]. OECD прямо указывает, что цифровая идентификация, базовые регистры и системы обмена данными являются инфраструктурой, позволяющей реализовывать интегрированные государственные сервисы [12].

Цель исследования состоит в разработке организационно-экономического

алгоритма реинжиниринга муниципальных услуг на основе суперсервисной платформенной модели.

Для достижения цели решаются следующие задачи: систематизировать основные виды транзакционных издержек предоставления муниципальной услуги; выявить процессы, в которых заявитель выполняет посредническую функцию при обмене информацией между органами; разработать целевую архитектуру получения сведений; сформировать алгоритм реинжиниринга административного регламента; предложить систему показателей оценки экономической и сервисной результативности платформенной модели.

Обзор источников литературы. Современные исследования цифровой трансформации государственных и муниципальных услуг развиваются в нескольких взаимосвязанных направлениях.

Первое направление связано с переходом от электронной формы отдельной услуги к суперсервисной модели. А. Д. Нерослов и П. Ю. Кузнецова рассматривают суперсервис через категорию жизненной ситуации и отмечают его отличие от обычного набора отдельных электронных услуг [2]. Авторы предлагают алгоритмические модели, ориентированные на персонализированное получение комплекса взаимосвязанных услуг.

Второе направление посвящено процессной трансформации. Ю. Л. Смирнова и соавторы исследуют применение процессного подхода в деятельности многофункциональных центров и показывают необходимость рассматривать государственную услугу как последовательность взаимосвязанных операций, а не как совокупность изолированных организационных функций [8]. Такой подход непосредственно соответствует логике настоящего исследования, поскольку позволяет выявлять повторные операции и узкие места до их автоматизации.

Третье направление связано с пользовательской и сервисной ориентацией публичного управления [6, 7, 9, 11]. OECD Recommendation on Human-Centred Public Administrative Services 2024 г. предусматривает необходимость

проектирования услуг исходя из потребностей пользователя, доступности различных каналов, сокращения административного бремени и постоянного измерения пользовательского опыта [11].

Четвёртым направлением становится развитие цифровой публичной инфраструктуры. В современном понимании она включает цифровую идентификацию, основные государственные регистры, системы обмена данными, электронные платежи и защищённые коммуникационные сервисы [12]. Такая инфраструктура позволяет отказаться от разработки отдельного механизма получения одних и тех же сведений для каждой услуги и перейти к повторному использованию доверенных данных.

Пятое направление связано непосредственно с межведомственной интероперабельностью. Z. VojoVIC и соавторы показывают, что переход к взаимосвязанным государственным услугам требует интеграции процессов и данных между государственными организациями [14]. Аналогичный принцип лежит в основе индикаторов GovTech Maturity Index Всемирного банка, где отдельно оцениваются общие государственные системы, совместимая цифровая инфраструктура и онлайн-предоставление публичных услуг [15].

Отдельное значение для настоящего исследования имеет международная методология оценки цифрового управления на муниципальном уровне. UN E-Government Survey 2024 включает самостоятельный блок Local E-Government Development и индекс местных онлайн-сервисов, подчёркивая сохраняющийся разрыв между национальной и муниципальной цифровой зрелостью [13].

Наконец, современные российские исследования связывают цифровизацию административных услуг с сокращением транзакционных издержек и улучшением институциональной среды взаимодействия бизнеса и органов власти [18]. При этом корректнее говорить лишь о потенциальном влиянии цифровизации на транзакционные издержки и институциональную среду.

Методологическая и теоретическая база исследования.

Методологическую основу составили институциональный, системный, процессный и сравнительный подходы. Взаимодействие заявителя и органа публичной власти рассматривается с позиции административной нагрузки и трансакционных издержек, возникающих при поиске информации, подготовке документов, передаче сведений, ожидании, повторных обращениях и исправлении ошибок.

Процессный анализ предполагает декомпозицию действующего административного регламента на последовательные операции с последующей их классификацией по трём группам:

1. операции, непосредственно необходимые для принятия юридически значимого решения;
2. операции, необходимые для получения и проверки исходных данных;
3. повторные, промежуточные и вспомогательные операции, которые могут быть исключены или автоматизированы при наличии межведомственного электронного взаимодействия.

Экономическая результативность реинжиниринга оценивается по изменению наблюдаемых параметров процесса: количества документов, представляемых заявителем; числа личных обращений; продолжительности предоставления услуги; количества ручных операций; трудоёмкости обработки; частоты повторного запроса сведений и стоимости завершённой услуги для органа публичной власти.

В качестве нормативного ограничения учитывается ст. 7 Федерального закона № 210-ФЗ, предусматривающая недопустимость требования у заявителя документов и информации, уже находящихся в распоряжении соответствующих органов и организаций, за установленными законом исключениями [17].

Методика ориентирована на автоматизацию рутинных и формализуемых операций. Действия, требующие профессионального суждения, оценки нестандартной ситуации либо принятия юридически значимого решения, сохраняются за уполномоченным должностным лицом.

Результаты исследования и их обсуждение. Анализ издержек взаимодействия населения с органами местного самоуправления выявляет сложную структуру затрат, выходящую за рамки прямых финансовых платежей. Экономическое бремя заявителя складывается из временных потерь на сбор справок, альтернативных издержек, возникающих из-за отвлечения от основной деятельности, а также косвенных расходов на юридическое сопровождение и нотариальное заверение копий. Переход к платформенным решениям меняет эту структуру (таблица 1).

Таблица 1 - Сравнительный анализ транзакционных издержек при традиционной и суперсервисной моделях предоставления муниципальной услуги

Категория издержек	Традиционная модель	Суперсервисная модель	Экономический эффект
Сопутствующие денежные расходы заявителя	Возможны расходы на транспорт, копирование, получение отдельных сопутствующих документов и иные действия, необходимые для прохождения процедуры	Часть сопутствующих расходов сокращается за счёт дистанционного взаимодействия и автоматического получения сведений	Снижение расходов, связанных непосредственно с процессом обращения; обязательные платежи и пошлины сохраняются, если предусмотрены законодательством
Временные издержки	Поиск порядка получения услуги, подготовка документов, возможные визиты и ожидание, повторные обращения	Единая цифровая траектория, предзаполнение, электронный обмен и сокращение очных действий	Снижение административной нагрузки на гражданина и организацию
Информационные издержки	Самостоятельное изучение нескольких регламентов и требований различных органов	Объединение связанных действий вокруг жизненной ситуации, подсказки и автоматизированное использование имеющихся данных	Снижение когнитивной нагрузки и вероятности ошибок при комплектовании документов
Издержки повторного представления сведений	Заявитель может фактически выступать посредником при	Сведения получают непосредственно через межведомственное взаимодействие в	Реализация принципа однократного предоставления данных

	передаче информации между органами и организациями	предусмотренных законом случаях	
Трудоёмкость обработки для органа власти	Ручной ввод, визуальная проверка, сопоставление документов, повторные запросы	Автоматизированное получение и формальная проверка структурированных сведений	Высвобождение части рабочего времени для нестандартных и содержательных задач
Издержки ошибок и повторной обработки	Выше при ручном переносе информации между документами и системами	Снижаются при использовании достоверных первичных регистров и автоматизированного обмена	Сокращение числа повторных операций при условии высокого качества исходных данных
Издержки на документооборот и архивное хранение	Значительная доля бумажных документов и их копий	Преобладание структурированных электронных данных	Потенциальное снижение затрат на бумажный документооборот и архивирование

Источник: разработано авторами.

Сравнение показывает, что основной эффект суперсервисной модели заключается в сокращении сопутствующей административной нагрузки. Установленные законодательством государственные пошлины и иные обязательные платежи не зависят непосредственно от способа получения услуги.

Аналогично высвобождение рабочего времени сотрудников не тождественно фактической бюджетной экономии. Экономия бюджета возникает только в том случае, если снижение трудоёмкости приводит к сокращению оплачиваемых сверхнормативных операций, расходов на документооборот, потребности в дополнительных ресурсах либо позволяет без увеличения затрат обслуживать больший объём обращений.

Внедрение единой цифровой платформы обеспечивает синергетический эффект за счет одновременного сокращения всех видов транзакционных издержек. Сокращение временных затрат населения способствует росту совокупной факторной производительности на локальном рынке труда, что в долгосрочной перспективе стимулирует экономический рост муниципального образования.

Выявление узких мест в действующих административных регламентах показывает, что ключевой проблемой остаётся требование к заявителям предоставлять документы. Подобная практика создаёт избыточные административные барьеры и создает условия для возникновения коррупционных рисков. Анализ потоков документов свидетельствует о ситуациях, в которых гражданин фактически выступает посредником при передаче информации между ведомствами, что многократно увеличивает вероятность искажения данных и задержек (рисунок 1).

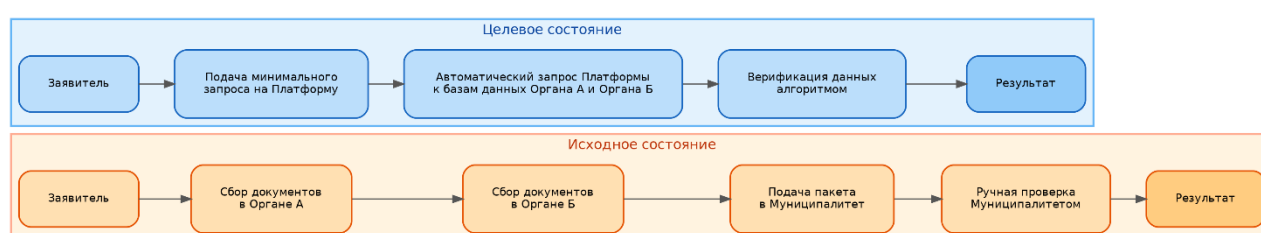


Рисунок 1 - Переход от фрагментированной к суперсервисной архитектуре предоставления муниципальной услуги (источник: разработано авторами)

Платформа выполняет функцию агрегатора и автоматически направляет запросы к федеральным и региональным информационным системам, а также снижает риск ошибок, связанных с повторным ручным переносом сведений, при условии актуальности и достоверности данных в исходных государственных информационных ресурсах.

На основании проведённого исследования предлагается следующий алгоритм перехода от традиционного административного регламента к суперсервисной модели.

Этап 1. Аудит действующего процесса. Фиксируется полная последовательность действий заявителя и органа власти: обращения, представляемые документы, межведомственные запросы, проверки, согласования, сроки ожидания и точки принятия решения.

Этап 2. Инвентаризация используемых сведений. Для каждого документа определяется, какие конкретно сведения из него необходимы для предоставления услуги и существует ли государственный или муниципальный

информационный ресурс, содержащий соответствующие данные.

Этап 3. Проверка правовых оснований повторного использования данных. Определяется возможность получения сведений посредством межведомственного взаимодействия с учётом требований Федерального закона № 210-ФЗ, законодательства о персональных данных и предусмотренных исключений [17].

Этап 4. Устранение повторного истребования. Из пользовательской траектории исключается представление документов и информации, которые в соответствии с законодательством должны либо могут быть получены органом самостоятельно.

Этап 5. Проектирование целевой пользовательской траектории. Связанные услуги объединяются вокруг жизненной ситуации, а действия заявителя минимизируются до тех, которые невозможно выполнить без его волеизъявления или предоставления отсутствующих в государственных системах сведений.

Этап 6. Автоматизация межведомственных операций. Настраиваются цифровые запросы, правила верификации структурированных данных, контроль сроков ответа и обработка нештатных технических ситуаций.

Этап 7. Сохранение профессионального контроля. Нестандартные случаи и ситуации с противоречивыми данными, требующие юридически значимой оценки, передаются уполномоченному сотруднику.

Этап 8. Мониторинг после запуска. Сопоставляются фактические показатели процесса до и после реинжиниринга: срок, количество документов и обращений, трудоёмкость, ошибки, удовлетворённость заявителей и стоимость завершённой услуги.

Предлагаемая последовательность соответствует современной концепции цифровых публичных услуг, в которой технологическая платформа не подменяет организационный реинжиниринг, а реализует уже оптимизированную модель процесса [11-16].

Оценка социально-экономической эффективности перехода на

суперсервисную модель подтверждает гипотезу о значительном мультипликативном эффекте. Прямая экономия для муниципального бюджета достигается путём сокращения штатной численности сотрудников, занятых рутинной проверкой бумажных носителей, и затрат на архивное хранение. Косвенный экономический эффект проявляется в повышении прозрачности условий деятельности малого и среднего предпринимательства, что снижает барьеры для входа на локальный рынок и способствует расширению налоговой базы (таблица 2).

Таблица 2 - Система показателей оценки результативности суперсервисной модели

Направление	Показатель	Ожидаемое направление изменения
Административная нагрузка	Количество документов и сведений, которые заявитель представляет самостоятельно	Снижение
Доступность	Количество обязательных личных посещений	Снижение
Время пользователя	Среднее время активных действий заявителя	Снижение
Общий срок	Средний календарный срок предоставления услуги	Снижение либо сохранение при повышении качества
Трудоёмкость	Количество человеко-часов сотрудников на одно завершённое обращение	Снижение
Межведомственное взаимодействие	Доля сведений, получаемых автоматически из доступных публичных информационных ресурсов	Рост
Повторные операции	Доля случаев повторного запроса информации	Снижение
Качество данных	Доля обращений, потребовавших исправления ошибочных или противоречивых сведений	Снижение
Результативность	Доля услуг, завершённых без повторного обращения заявителя	Рост
Пользовательский опыт	Удовлетворённость заявителя процессом получения услуги	Рост
Финансовая эффективность	Фактическая стоимость одного завершённого обращения для органа власти	Снижение или стабилизация при улучшении иных результатов

Цифровая инклюзивность	Доля пользователей, которым потребовалась помощь или альтернативный канал обслуживания	Мониторинг без обязательного снижения
------------------------	--	---------------------------------------

Источник: разработано авторами.

Кроме того, снижение административной нагрузки связано с повышением уровня доверия населения к институтам власти, что уменьшает социальные издержки и укрепляет легитимность принимаемых управленческих решений. Совокупность этих факторов формирует устойчивую основу для долгосрочного социально-экономического развития территории.

Выводы. Проведённое исследование подтверждает целесообразность перехода от фрагментарной цифровизации муниципальных услуг к процессному реинжинирингу на основе суперсервисной платформенной архитектуры.

Основной результат заключается в разработке алгоритма, связывающего аудит административного регламента, идентификацию используемых данных, исключение повторного истребования сведений, проектирование единой пользовательской траектории и автоматизированное межведомственное взаимодействие. Экономический эффект суперсервисной модели связан прежде всего с изменением организации процесса предоставления услуги.

Сравнительный анализ показывает, что интегрированная цифровая модель потенциально уменьшает временные, информационные и сопутствующие денежные издержки заявителя. Для органа публичной власти эффект проявляется в уменьшении количества повторных операций, ручного переноса сведений и трудоёмкости типовых проверок.

При этом снижение трудоёмкости не следует автоматически трактовать как сокращение численности персонала или гарантированную бюджетную экономию. Высвобождаемое рабочее время может быть перераспределено на обработку нестандартных случаев, повышение качества обслуживания и выполнение иных профессиональных задач. Фактический финансовый эффект должен подтверждаться сопоставлением расходов до и после внедрения цифрового решения.

Важным результатом является уточнение правовой основы предлагаемой

модели. Принцип недопустимости повторного истребования документов и сведений, уже находящихся в распоряжении публичных органов, закреплён Федеральным законом № 210-ФЗ [17]. Поэтому дальнейшее развитие суперсервисов требует технологического и организационного обеспечения уже действующего принципа.

Развитие услуг по жизненным ситуациям, предусмотренное современными государственными инициативами [16], подтверждает практическую актуальность предложенного подхода. Международная практика также демонстрирует развитие человекоцентричных услуг и совместимой цифровой инфраструктуры [11-16].

Для оценки результативности суперсервиса предложена система показателей, включающая количество представляемых заявителем документов, количество личных посещений, продолжительность процесса, трудоёмкость обработки, степень автоматического получения сведений, частоту повторных запросов, качество данных, удовлетворённость пользователей и стоимость завершённого обращения.

Список литературы

1. Паникарова С. В., Муса А. З. С. С. Цифровая трансформация предоставления муниципальных услуг населению // Вестник экономики, права и социологии. – 2025. – №. 1. – С. 88-97.
2. Нерослов А. Д., Кузнецова П. Ю. Суперсервис: понятие, значение, методы построения моделей // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2024. – Т. 9. – №. 2 (32). – С. 263-272.
3. Карабицина Е. Ф. Гносеологические основания формирования организационно-экономического механизма оказания социально-бытовых услуг // ЭКОНОМИКА. – 2026. – Т. 16. – №. 2. – С. 775-784.
4. Шелковникова А. К. Моделирование муниципальных услуг // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14. – №. 10. – С. 5611-5622.

5. Устина Н. А., Карлина А. А. Моделирование процесса взаимодействия органов местного самоуправления и общественных некоммерческих организаций в ходе предоставления социальных услуг // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2022. – №. 1. – С. 7-17.
6. Белозор Ф. И. Особенности предоставления государственных и муниципальных услуг: междисциплинарный анализ // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2024. – №. 2. – С. 9-17.
7. Сипунова Н. В. Технология сервис-дизайна как инструмент развития института социального обслуживания населения // Социодинамика. – 2024. – №. 9. – С. 1-13.
8. Смирнова Ю. Л., Токарева Л. С., Александров М. М., Минаев Н. Н., Розова А. Ю., Горошина А. С., ... Волчкова И. В. Процессный подход в сфере государственного управления: опыт применения в многофункциональных центрах Санкт-Петербурга // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – Т. 14. – №. 3. – С. 883-900.
9. Недикова Е. Т. Особенности сервисной ориентированности социального государства: общая концепция и российский опыт // Вестник науки. – 2024. – Т. 2. – №. 2 (71). – С. 287-292.
10. Островецкая Ю. А. Проблемы цифровой трансформации государственных и муниципальных услуг // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – №. 9-2. – С. 266.
11. OECD. Recommendation of the Council on Human-Centred Public Administrative Services. – Paris: OECD, 2024. – OECD/LEGAL/0503.
12. OECD. Digital Public Infrastructure for Digital Governments // OECD Public Governance Policy Papers. – 2024. – No. 68. – 27 p. DOI: 10.1787/ff525dc8-en.
13. United Nations Department of Economic and Social Affairs. UN E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. – New York: United Nations, 2024. – 205 p.
14. Bojovic Z., Klipa D., Bojovic P. D., Jovanovic I. M., Suh J., Senk V. Interconnected

Government Services: An Approach toward Smart Government // *Applied Sciences*. – 2023. – Vol. 13. – No. 2. – Article 1062. DOI: 10.3390/app13021062.

15. Vasconcelos J. R., Dener C., Nii-Aponsah H., Blanco C. V., Immonen A. J., Nordlund P., Siregar F., Song Y. GovTech Maturity Index 2025: Tracking Public Sector Digital Transformation Worldwide. – Washington, DC: World Bank, 2025. – Prosperity Insight Series.

16. OECD. Digital Government Outlook 2026: From Foundations to Transformational Impact. – Paris: OECD Publishing, 2026. – 184 p. DOI: 10.1787/0496b2bc-en.

17. Постановление Правительства Российской Федерации от 19.06.2025 № 923 «О проведении на территории Российской Федерации эксперимента по повышению качества предоставления государственных, муниципальных услуг (сервисов, функций), реализации жизненных ситуаций, а также увеличению доли предоставления массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг в электронной форме...».

18. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» (действующая редакция 2026 г.).

19. Парфилова Р. Р., Миндубаева И. А., Мезова И. Т. Цифровизация государственного управления и развитие электронных государственных услуг как фактор стимулирования регионального экономического роста и инвестиционной привлекательности // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2026. – Т. 6. – № 4. – С. 77–83. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2026.04.06.010.

References

1. Panikarova S. V., Musa A. Z. S. S. Tsifrovaya transformatsiya predostavleniya munitsipal'nykh uslug naseleniyu // *Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii*. – 2025. – №. 1. – С. 88-97.

2. Neroslov A. D., Kuznetsova P. Yu. Superservis: ponyatie, znachenie, metody postroeniya modelei // *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*. – 2024. – Т. 9. – №. 2 (32). –

S. 263-272.

3. Karabitsina E. F. Gnoseologicheskie osnovaniya formirovaniya organizatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma okazaniya sotsial'no-bytovykh uslug // *EKONOMIKA*. – 2026. – T. 16. – №. 2. – S. 775-784.
4. Shelkovnikova A. K. Modelirovanie munitsipal'nykh uslug // *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo*. – 2024. – T. 14. – №. 10. – S. 5611-5622.
5. Ustina N. A., Karlina A. A. Modelirovanie protsessa vzaimodeistviya organov mestnogo samoupravleniya i obshchestvennykh nekommercheskikh organizatsii v khode predostavleniya sotsial'nykh uslug // *Vestnik Samarskogo munitsipal'nogo instituta upravleniya*. – 2022. – №. 1. – S. 7-17.
6. Belozor F. I. Osobennosti predostavleniya gosudarstvennykh i munitsipal'nykh uslug: mezhdistsiplinarnyi analiz // *Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski*. – 2024. – №. 2. – S. 9-17.
7. Sipunova N. V. Tekhnologiya servis-dizaina kak instrument razvitiya instituta sotsial'nogo obsluzhivaniya naseleniya // *Sotsiodinamika*. – 2024. – №. 9. – S. 1-13.
8. Smirnova Yu. L., Tokareva L. S., Aleksandrov M. M., Minaev N. N., Rozova A. Yu., Goroshina A. S., ... Volchkova I. V. Protsessnyi podkhod v sfere gosudarstvennogo upravleniya: opyt primeneniya v mnogofunktsional'nykh tsentrakh Sankt-Peterburga // *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki*. – 2024. – T. 14. – №. 3. – S. 883-900.
9. Nedikova E. T. Osobennosti servisnoi orientirovannosti sotsial'nogo gosudarstva: obshchaya kontseptsiya i rossiiskii opyt // *Vestnik nauki*. – 2024. – T. 2. – №. 2 (71). – S. 287-292.
10. Ostrovetskaya Yu. A. Problemy tsifrovoi transformatsii gosudarstvennykh i munitsipal'nykh uslug // *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*. – 2024. – №. 9-2. – S. 266.
11. OECD. Recommendation of the Council on Human-Centred Public Administrative Services. – Paris: OECD, 2024. – OECD/LEGAL/0503.
12. OECD. Digital Public Infrastructure for Digital Governments // *OECD Public*

- Governance Policy Papers. – 2024. – No. 68. – 27 p. DOI: 10.1787/ff525dc8-en.
13. United Nations Department of Economic and Social Affairs. UN E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. – New York: United Nations, 2024. – 205 p.
14. Bojovic Z., Klipa D., Bojovic P. D., Jovanovic I. M., Suh J., Senk V. Interconnected Government Services: An Approach toward Smart Government // *Applied Sciences*. – 2023. – Vol. 13. – No. 2. – Article 1062. DOI: 10.3390/app13021062.
15. Vasconcelos J. R., Dener C., Nii-Aponsah H., Blanco C. V., Immonen A. J., Nordlund P., Siregar F., Song Y. GovTech Maturity Index 2025: Tracking Public Sector Digital Transformation Worldwide. – Washington, DC: World Bank, 2025. – Prosperity Insight Series.
16. OECD. Digital Government Outlook 2026: From Foundations to Transformational Impact. – Paris: OECD Publishing, 2026. – 184 p. DOI: 10.1787/0496b2bc-en.
17. Postanovlenie Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ot 19.06.2025 № 923 «O provedenii na territorii Rossiiskoi Federatsii eksperimenta po povysheniyu kachestva predostavleniya gosudarstvennykh, munitsipal'nykh uslug (servisov, funktsii), realizatsii zhiznennykh situatsii, a takzhe uvelicheniyu doli predostavleniya massovykh sotsial'no znachimykh gosudarstvennykh i munitsipal'nykh uslug v elektronnoi forme...».
18. Federal'nyi zakon ot 27.07.2010 № 210-FZ «Ob organizatsii predostavleniya gosudarstvennykh i munitsipal'nykh uslug» (deistvuyushchaya redaktsiya 2026 g.).
19. Parfilova R. R., Mindubaeva I. A., Mezova I. T. Tsifrovizatsiya gosudarstvennogo upravleniya i razvitie elektronnykh gosudarstvennykh uslug kak faktor stimulirovaniya regional'nogo ekonomicheskogo rosta i investitsionnoi privlekatel'nosti // *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. – 2026. – T. 6. – № 4. – S. 77–83. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2026.04.06.010.

Статья поступила в редакцию 24.01.2026; одобрена после рецензирования 09.03.2026; принята к публикации 30.03.2026.

The article was submitted 24.01.2026; approved after reviewing 09.03.2026; accepted for publication 30.03.2026.