## Экономическая политика и государственное управление / Economic policy and public administration

Научная статья Original article
**DOI:** 10.12731/3033-5973-2026-15-2-343 **EDN:** NLJQSG
**УДК 35.07**

# Разработка механизмов обеспечения социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления

**Е.И. Соболев**
*Университет «Синергия», Москва, Российская Федерация*

***Аннотация***

**Обоснование.** Цифровая трансформация публичного управления изменила порядок взаимодействия граждан с государством и усилила роль электронных каналов получения публичных услуг. При этом результативность цифровизации должна оцениваться через социальные последствия, например, доступность сервисов, доверие граждан, качество обратной связи, защищенность данных, снижение цифрового неравенства и возможность участия населения в оценке публичных решений. Автор доказывает, что социальная и экономическая эффективность в данной системе имеют определяющее значение, с поправкой на первостепенность решения социальных задач. Так, ресурсная обоснованность решений приобретает смысл при условии достижения общественно значимого результата.

**Цель** – теоретическое обоснование и анализ механизмов обеспечения социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления.

**Материалы и методы.** Исследование выполнено на основе анализа российских и зарубежных научных публикаций, посвященных цифровой трансформации публичного управления, электронным государственным услугам, цифровой зрелости, доверию к цифровому правительству, гражданскому участию, цифровой инклюзии и пользовательскому опыту. Методологическую основу составили системный и сравнительный анализ, а также теоретическое моделирование. Системный анализ позволил рассмотреть цифровую трансформацию публичного управления как процесс, связанный с процедурами управления, социальными отношениями, правовыми гарантиями и экономическими условиями реализации цифровых решений. Сравнительный анализ использован для сопоставления российских и зарубежных подходов к оценке цифрового государства.

**Результаты.** Уточнено содержание социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления как способности цифровых решений обе-

спечивать общественно значимые результаты для граждан и социальных групп. Обосновано, что механизм обеспечения социальной эффективности представляет собой институционально закрепленный способ перевода целей цифровой трансформации в проверяемые социальные результаты, объединяющий субъектов управления, цифровые инструменты, показатели оценки, каналы обратной связи и меры корректирования. Выделены и охарактеризованы целевой механизм, механизм публичной ценности, оценочный механизм, механизм управления, механизм доступности сервисов, механизм взаимодействия гражданина и государства, коммуникационный механизм, защитный и инклюзивный механизмы, механизм оценки и механизм обеспечения цифровой зрелости. Показано, что экономическая эффективность должна рассматриваться как сопровождающее измерение, отражающее стоимость решений, сроки, нагрузку на органы власти и экономию времени. Разработанная система механизмов позволяет связать цифровую трансформацию публичного управления с реальным положением гражданина, качеством публичного взаимодействия и достижением социального результата.

**Ключевые слова:** публичное управление; цифровая трансформация; социальная эффективность; цифровое государство; государственные услуги; гражданское участие; цифровая зрелость; экономическая эффективность

**Для цитирования.** Соболев, Е. И. (2026). Разработка механизмов обеспечения социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления. *Siberian Journal of Economic and Business Studies / Сибирский журнал экономических и бизнес-исследований*, *15*(2), 105–124. https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-343

# Development of mechanisms for ensuring the social effectiveness of digital transformation of public governance

**E.I. Sobolev**

*Synergy University, Moscow, Russian Federation*

***Abstract***

**Background.** The digital transformation of public governance has changed the order of interaction between citizens and the state and has strengthened the role of electronic channels for obtaining public services. At the same time, the effectiveness of digitalization should be assessed through its social consequences, including service accessibility, citizens' trust, the quality of feedback, data protection, the reduction of digital inequality, and the possibility of public participation in the evaluation of public decisions. The author argues that social and economic effectiveness are of determining importance in this

system, with due regard to the priority of solving social tasks. Thus, the resource justification of decisions gains significance only when a socially meaningful result is achieved.

**Purpose**. The purpose of the study is to provide a theoretical substantiation and analysis of mechanisms for ensuring the social effectiveness of the digital transformation of public governance.

**Materials and methods**. The study is based on the analysis of Russian and foreign scientific publications devoted to the digital transformation of public governance, electronic public services, digital maturity, trust in digital government, civic participation, digital inclusion, and user experience. The methodological basis of the study consists of systemic and comparative analysis, as well as theoretical modeling. Systemic analysis made it possible to consider the digital transformation of public governance as a process related to governance procedures, social relations, legal guarantees, and economic conditions for the implementation of digital solutions. Comparative analysis was used to compare Russian and foreign approaches to assessing the digital state.

**Results**. The content of the social effectiveness of the digital transformation of public governance is clarified as the ability of digital solutions to ensure socially meaningful results for citizens and social groups. It is substantiated that the mechanism for ensuring social effectiveness is an institutionally established way of translating the goals of digital transformation into verifiable social results, combining governance actors, digital tools, evaluation indicators, feedback channels, and corrective measures. The target mechanism, the public value mechanism, the evaluation mechanism, the governance mechanism, the service accessibility mechanism, the mechanism of citizen-state interaction, the communication mechanism, protective and inclusive mechanisms, the assessment mechanism, and the mechanism for ensuring digital maturity are identified and characterized. It is shown that economic effectiveness should be considered as an accompanying dimension reflecting the cost of decisions, implementation time, the burden on public authorities, and time savings. The developed system of mechanisms makes it possible to link the digital transformation of public governance with the actual position of citizens, the quality of public interaction, and the achievement of social results.

**Keywords**: public governance; digital transformation; social effectiveness; digital state; public services; civic participation; digital maturity; economic effectiveness

**For citation.** Sobolev, E. I. (2026). Development of mechanisms for ensuring the social effectiveness of digital transformation of public governance. *Siberian Journal of Economic and Business Studies*, *15*(2), 105–124. https://doi.org/10.12731/3033-5973-2026-15-2-343

## Введение

Интенсивные темпы цифровой трансформации сферы публичного управления привели к тому, что привычный порядок взаимодействия граж-

дан с государством существенно видоизменился. В частности, повседневно используемым стал такой канал оказания государственных услуг, как электронная среда, позволяющая подавать заявления в органы власти и осуществлять, как минимум, первичное взаимодействие с ее представителями. Вместе с тем следующий этап становления публичного управления должен быть связан с обеспечением качества соответствующего взаимодействия, чего невозможно достичь при отсутствии понятных населению и государству, а также эффективных (с позиции социально-экономических аспектов) процедур их оказания. Помимо этого, важным представляется обеспечение доверия населения к электронным услугам и публичному управлению, с защитой личной информации и возможностью получить поддержку при возникновении затруднений.

Национальная модель цифрового государства на текущий момент может быть критически оценена как развитая, наполненная множеством сервисов и функций. Современный гражданин Российской Федерации имеет возможность получить доступ к электронным услугам, обращаться через цифровые каналы, использовать личные кабинеты и платформы обратной связи. При этом перспективным становится вопрос о том, насколько данные решения улучшают положение человека в системе публичного управления. Социологические оценки последних лет показывают, что граждане воспринимают цифровое взаимодействие с государством через призму наличия полезных эффектов и рисков. Положительное восприятие цифровых сервисов обеспечивают удобство, экономия времени и скорость обращения за получением услуги; к тому же отдельные категории населения охотнее пользуются цифровыми сервисами. Опасения, связанные с использованием государственных услуг в электронной форме, зачастую сопряжены с обеспокоенностью граждан вопросами о защищенности их персональных данных, мошенничестве и использовании технологий при принятии публичных решений [15; 16]. В связи с этим представляется необходимым производить оценку цифровой трансформации публичного управления прежде всего через призму ее социальных последствий. На первый план в случае подобных оценок выходит качество влияния цифровых сервисов на доверие к ним, их доступность, возможность более активного участия граждан, защищенность данных и результативность обращений. Однако помимо социальных аспектов, которые обосновывают цифровую трансформацию публичного управления для населения, важны и экономические эффекты, выраженные сокращением издержек государства на процессы, связанные с оказанием государственных услуг и организацией публичного

управления. Цифровые технологии широко применяются именно по той причине, что позволяют рационализировать затраты и снизить административную нагрузку на органы власти; в целом экономить время. При этом экономические эффекты безусловно поддерживают и социальные аспекты оценки цифровой трансформации публичного управления.

Весьма примечательным видится и то, что в научной литературе уже сформированы основания для оценки и обеспечения социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления. Современные исследователи связывают результативность цифрового правительства с обозначенными нами ранее вопросами доверия граждан, а цифровую зрелость органов власти со способностью цифровых решений обеспечивать результат на уровне эффективности системы управления [1; 2]. С учетом заявленных положений социальная эффективность может быть рассмотрена в качестве критерия зрелости цифрового публичного управления.

Таким образом, определяется целесообразность конкретизации механизмов обеспечения социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления при вспомогательной роли экономической эффективности, которые в дальнейшем могут использоваться для совершенствования процессов публичного управления. При этом открытыми остаются вопросы содержания социальной эффективности, выявления проблем ее обеспечения, обоснования системы механизмов и определения места экономических показателей в оценке цифровых изменений, исследованию которых посвящена настоящая работа.

*Цель исследования* – теоретически обосновать и проанализировать механизмы обеспечения социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления.

**Материалы и методы**

Материалами исследования выступили научные публикации российских и зарубежных авторов, посвященные цифровой трансформации публичного управления, электронным государственным услугам, активному гражданскому участию, цифровой зрелости, доверию к цифровому правительству, социальной инклюзии и оценке опыта от использования цифровых технологий.

Методологическую основу исследования составили системный и сравнительный анализ, а также теоретическое моделирование, что позволило рассмотреть цифровую трансформацию публичного управления как процесс, который охватывает процедуры управления, социальные отношения,

правовые гарантии и экономические условия реализации цифровых решений. При этом было осуществлено сопоставление российских и зарубежных подходов к оценке цифрового государства, что позволило разработать структуру механизмов обеспечения социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления.

Отдельно стоит указать, что в рамках исследования социальная эффективность понимается как способность цифровой трансформации публичного управления обеспечивать общественно значимые результаты, к числу которых относятся: повышение доступности услуг, укрепление доверия населения, улучшение обратной связи, защита данных, снижение цифрового неравенства и расширение возможностей участия граждан в оценке публичных решений. Экономическая эффективность рассматривается в качестве вспомогательной оценки, т.к., как было отмечено ранее, отражает затраты на цифровое решение, сокращение сроков оказания услуг, снижение нагрузки на органы власти и экономию времени граждан. Таким образом цифровое решение должно быть ресурсно-обоснованным и одновременно полезным для гражданина.

Под механизмом обеспечения социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления понимается институционально закрепленный способ перевода целей цифровой трансформации в общественно значимые результаты, который объединяет субъектов управления, процедуры принятия решений, цифровые инструменты, показатели оценки, каналы обратной связи и меры корректирования [2; 6; 9 и др.].

**Результаты и обсуждение**

Анализ научной литературы показывает, что цифровая трансформация публичного управления формирует новый тип ожиданий к процессам, происходящим в государстве. Гражданин активно оценивает цифровой сервис по тому, помогает ли он разрешить конкретную жизненную ситуацию, в чем первостепенную значимость получают ясность процедуры, стабильность работы сервиса, возможность получить поддержку в случае затруднений, защищенность данных и доверие.

Так, на федеральном уровне цифровые технологии рассматриваются как средство повышения качества государственного управления; в свою очередь, на региональном уровне их роль раскрывается через обеспечение доступности услуг, социально-экономические эффекты и способность органов власти учитывать реальные условия жизни населения. Кроссстрановой анализ цифрового государства также является доказательством

того, что оценка цифровизации должна учитывать прежде всего результативность взаимодействия государства и гражданина [5; 11].

В этой связи, опираясь на научную литературу [3; 4; 6; и др.], выделим и охарактеризуем ряд механизмов обеспечения социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления:

1) целевой механизм; сущность данного механизма состоит в том, что цифровая трансформация публичного управления начинается с определения общественно значимого результата. То есть проект цифровой трансформации должен отвечать на вопрос о том, какую проблему гражданина или социальной группы он решает. По сути, целевой механизм переводит цифровизацию из плоскости ведомственного внедрения в плоскость общественного результата, ввиду чего цифровое решение оценивается по изменению качества взаимодействия гражданина с органом власти.

2) механизм публичной ценности; смысл данного механизма заключается в оценке цифровой трансформации через общественную пользу, поскольку цифровое решение приобретает публичное значение при условии, что способствует одному или нескольким следующим эффектам: повышает качество жизни, сокращает неопределенность для гражданина, расширяет доступ к услугам и укрепляет доверие к институтам управления [12]. В рамках данного механизма проявляется и экономическая эффективность, которая получает выражение через снижение расходов при сохранении качества публичного сервиса;

3) оценочный механизм; переводит социальную эффективность в систему измеряемых показателей. В основе механизма должны находиться индикаторы, которые отражают положение гражданина в цифровой системе публичного управления (например, удовлетворенность цифровым сервисом, доверие к цифровому каналу, доля решенных обращений, доступность услуги для разных групп населения, наличие процедуры обжалования и т. п.). Причем оценочный механизм должен учитывать экономические показатели, в случае которых экономия ресурсов обоснована в системе управления при условии повышения качества публичного взаимодействия. Целесообразность разработки соответствующего механизма находит подтверждение в исследованиях, в которых цифровая трансформация публичного управления раскрывается через связь государственных услуг с социально-сетевыми аспектами. При этом цифровое участие граждан в публичном управлении рассматривается как самостоятельное направление оценки степени его развития [6; 7];

4) механизм управления; связан с распределением ответственности за социальные результаты цифровизации. В практике публичного управления

зачастую возникает разрыв между техническим сопровождением цифрового сервиса и ответственностью за его общественный эффект. То есть один орган может отвечать за разработку платформы, другой за содержание услуги, а третий за обработку обращений. При этом для гражданина вне зависимости от количества участников важна гарантированность и единство результата от обращения. Исходя из этого механизм управления должен закреплять ответственных за социальный результат цифровой услуги, в структуру которого важно включить анализ обращений, выявление повторяющихся затруднений, внесение изменений в регламенты и публичное информирование о внесенных изменениях. Особенно целесообразно наличие соответствующего механизма для социально значимых сфер, в которых любое отклонение может повлиять на получение необходимой помощи. Для преодоления разрыва ответственности механизм управления должен закрепляться на институциональном уровне; например, инструментом может выступить межведомственный регламент социального результата цифровой услуги, в котором фиксируются данные об ответственном органе, техническом операторе, участниках межведомственного обмена, сроках передачи данных, порядке рассмотрения жалоб и показателях качества результата для гражданина. На федерально-региональном уровне данный регламент может дополняться закреплением обязательств региона по доступности сервиса, сопровождению пользователей и снижению повторных обращений (организации соответствующей работы с пользователями). Кроме того, целесообразно включать показатели социальной эффективности цифровых услуг в систему оценки деятельности ответственных должностных лиц (доля решенных обращений, доля повторных жалоб, средний срок получения результата, уровень удовлетворенности пользователей и наличие доступной процедуры обжалования), что позволяет закрепить ответственность за социальный результат применения цифрового сервиса. Причем на федеральном уровне применение цифровых технологий связывается с совершенствованием государственного управления. В исследованиях социальных эффектов цифровизации также подчеркивается, что цифровые технологии должны оцениваться через их влияние на общественные отношения, обеспечение доступа к услугам и качество взаимодействия с гражданами [3; 4];

5) механизм доступности сервисов; содержание механизма связано с тем, что цифровые государственные услуги должны быть достижимыми для разных групп населения. Статистический анализ развития государственных услуг и методические подходы к оценке цифровизации показы-

вают, что количественные показатели нуждаются в дополнении оценкой доступности и качества пути клиента (пользователя) [8; 9]. Доступность сервисов предполагает оказание помощи для пользователей с низким уровнем цифровых навыков, с учетом потребностей людей с инвалидностью, возможностью получения консультаций, наличием структуры цифрового заявления и стабильности работы государственного сервиса. Экономический эффект в данном случае проявляется в снижении повторных обращений и нагрузки на сотрудников, причем основным результатом остается доступность публичной услуги для гражданина;

6) механизм взаимодействия гражданина и государства; фиксирует персональную сторону цифровой трансформации, т.е. в центре анализа находится гражданин, который обращается за услугой, подает жалобу, уточняет статус заявления или оценивает качество оказания услуги. Исследования взаимодействия гражданина и государства в условиях цифровизации указывают на тот факт, что цифровая среда видоизменяет порядок коммуникации, ожидания населения и представления о доступности власти [10; 14]. Практическое назначение данного механизма состоит в том, чтобы цифровой канал оставался понятным для пользователя, т.е. заявитель должен видеть статус обращения, понимать причину отказа, иметь доступ к разъяснению и получать возможность исправить ошибку. Социальная эффективность здесь выражается в снижении неопределенности для гражданина;

7) коммуникационный механизм; задача данного механизма состоит в создании стабильно функционирующей системы обратной связи между гражданами и органами власти. Цифровая трансформация публичного управления должна обеспечивать обмен, в котором каждое обращение гражданина получает содержательно насыщенный ответ. Соответственно, коммуникационный механизм действует до запуска цифрового сервиса, во время его внедрения и после начала использования. Например, на этапе проектирования важно выявлять потребности граждан, после запуска оценивать удобство сервиса, частоту затруднений и причины отказа от цифрового канала; и по итогам оценки органы власти вносят изменения и объясняют их пользователям. При этом всем важно выбрать правильный язык публичной коммуникации (гражданину нужно доступное объяснение порядка действий, сроков, прав и способов защиты), т.к. цифровой сервис может одновременно экономить время и создавать ощущение закрытости процедуры;

8) защитный и инклюзивный механизмы; данная группа механизмов связана с доверием граждан к обработке данных, применению алгоритмических решений и использованию искусственного интеллекта в публичном

управлении. Гражданин должен понимать, какие данные о нем используются, зачем они обрабатываются, кто несет ответственность за ошибку и каким образом можно оспорить решение. Смежными с этими механизмами являются этические риски использования цифровых технологий в публичном управлении, т.к. они связаны с ответственностью должностных лиц, защитой персональных данных и недопущением дискриминационных последствий обработки данных [13]. Инклюзивные аспекты механизма связаны с тем, что должны предупреждаться риски цифрового исключения (особенно они значимы для пожилых граждан, жителей удаленных территорий, людей с инвалидностью и граждан с низким уровнем цифровых навыков). Так, зарубежные исследования доказывают, что цифровая инклюзия выступает необходимым условием для существования электронного государства; причем важным вопросом качества и общественной значимости цифровых решений выступает активное соучастие граждан [17; 18]. Для отечественной практики формирования публичного управления данный механизм особенно важен ввиду региональных диспропорций развития (территориальных различий, возрастной структуры населения и уровня цифровых навыков). Также международные исследования восприятия цифровых публичных услуг показывают, что принятие сервиса зависит от его полезности, простоты, доверия и качества поддержки [19; 20];

9) механизм оценки, назначение которого состоит в учете мнения граждан о цифровом взаимодействии с государством. Гражданская оценка должна стать постоянным элементом управления цифровой трансформацией и может проводиться через опросы пользователей, анализ обращений, оценку повторных жалоб, изучение причин отказа от цифрового сервиса и проверку удовлетворенности результатом. Прежде всего необходимо ориентироваться на средние показатели и позиции групп, для которых цифровое взаимодействие остается сложным;

10) механизм обеспечения цифровой зрелости. Так, в исследованиях моделей зрелости цифрового правительства отмечается, что гражданское участие присутствует в данных моделях неравномерно [21]. Для оценки социальной эффективности важно, чтобы зрелость цифрового государства определялась через способность решать реальные проблемы населения. Механизм обеспечения цифровой зрелости с участием граждан дополняет ведомственную оценку внешней оценкой, т.к. уровень цифрового развития органа власти должен определяться количеством сервисов, качеством пути пользователя, доступностью помощи, доверием граждан и степенью разрешения поступающих обращений.

В целях обеспечения применимости предложенных механизмов на практике требуется их уточнение с точки зрения индикаторов социальной эффективности, которые позволят оценивать достижение социального результата (Таблица 1).

*Таблица 1.*

**Система возможных индикаторов социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления**

**Table 1.** A Framework of Potential Indicators of the Social Impact of Digital Transformation in Public Administration

| Механизм | Возможные индикаторы | Источники данных | Применимость в управлении |
|---|---|---|---|
| Целевой механизм | наличие сформулированной социальной проблемы; наличие ожидаемого социального результата; связь цифрового решения с жизненной ситуацией гражданина | паспорта цифровых проектов; государственные программы; проектная документация; экспертные заключения | позволяет оценить, направлен ли цифровой проект на решение конкретной общественно значимой задачи |
| Механизм публичной ценности | уровень удовлетворенности граждан; оценка полезности сервиса; степень влияния сервиса на доступность услуги | социологические опросы; анкеты пользователей; данные общественных обсуждений | отражает, воспринимается ли цифровое решение как общественно полезное |
| Оценочный механизм | доля решенных обращений; средний срок получения результата; доля повторных обращений; доля жалоб на цифровой сервис | ведомственная статистика; данные платформ обратной связи; отчеты МФЦ; статистика портала государственных услуг | позволяет соотнести заявленные цели цифровизации с фактическими результатами |
| Механизм управления | наличие ответственного органа за социальный результат; доля регламентированных межведомственных процедур; сроки передачи информации между участниками процесса | административные регламенты; межведомственные соглашения; отчеты органов власти; данные служебного документооборота | снижает риск разрыва ответственности между техническим оператором, органом власти и исполнителем услуги |
| Механизм доступности сервисов | доля граждан, использующих цифровой канал; число обращений за консультацией; доля незавершенных заявлений; наличие условий для пользователей с ограничениями здоровья | статистика цифровых сервисов; данные служб поддержки; отчеты МФЦ; результаты пользовательского тестирования | показывает, насколько цифровая услуга достижима для разных групп населения |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Механизм взаимодействия гражданина и государства | наличие индикаторов статуса обращения; доля обращений с разъяснением причины отказа; наличие возможности исправить ошибку (без необходимости повторной регистрации заявления); число обращений по одной проблеме | личные кабинеты пользователей; статистика обращений; данные кол-центров; обращения граждан | отражает степень прозрачности цифрового взаимодействия |
| Коммуникационный механизм | скорость ответа; полнота ответа; доля обращений, требующих повторного уточнения; удовлетворенность качеством коммуникации | платформы обратной связи; ведомственные системы обращений; опросы граждан; мониторинг жалоб | позволяет оценить, получает ли гражданин содержательный ответ и понятное объяснение порядка действий |
| Защитный и инклюзивный механизмы | число инцидентов с персональными данными; наличие процедуры обжалования автоматизированного решения; доля пользователей, нуждающихся в сопровождении; доступность сервиса для уязвимых групп | отчеты по информационной безопасности; обращения граждан; результаты аудита доступности; данные служб поддержки | фиксирует уровень доверия, защищенности и предупреждения цифрового исключения |
| Механизм оценки | регулярность опросов граждан; доля учтенных предложений; динамика удовлетворенности; число повторных жалоб | социологические исследования; платформы обратной связи; ведомственные отчеты; общественные обсуждения | обеспечивает постоянное включение гражданской оценки в управление цифровыми решениями |
| Механизм обеспечения цифровой зрелости | качество пути пользователя; уровень доверия к цифровому каналу; результативность обращений; доля услуг, доступных без личного посещения органа власти | мониторинг цифровой зрелости; ведомственная статистика; пользовательская аналитика; независимые оценки | позволяет оценивать цифровую зрелость через реальное положение гражданина, а не только через наличие сервисов |

Опираясь на возможные индикаторы, их состав может уточняться с учетом особенностей оказываемых публичных услуг, уровня управления и доступности статистических данных. При этом принципиально важно опираться как на собранную статистику, так и на обратную связь со стороны пользователей.

Достаточно ярким проявлением применения предложенных механизмов может служить развитие портала «Госуслуги» как базового цифрового канала взаимодействия граждан с государством.

Так, согласно данным, опубликованным Минцифры России, в 2025 г. на портале было зарегистрировано 120 млн. человек, ежедневная аудитория составляла 14 млн. человек, а общее количество заказов услуг за год приблизилось к 900 млн. [22]. Опираясь на данные показатели, можно уточнить достаточно высокий масштаб охвата портала, однако сами по себе они отражают преимущественно административную и сервисную сторону цифровизации. Соответственно, в целях оценки социальной эффективности такие данные должны дополняться показателями удовлетворенности граждан, доступности сервиса для разных групп населения, числа повторных обращений, качества разъяснений по отказам и защищенности персональных данных (и, что важно, размещаться открыто, критически оцениваться с позиции пользователя цифрового публичного управления).

Как итог, в виде системы механизмы обеспечения социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления могут быть представлены следующим образом (Рисунок 1):

Таким образом, движение от общественно значимой проблемы к социальному результату происходит путем совместного использования описанных механизмов с учетом их взаимного воздействия друг на друга и функционирования в качестве системы. При этом экономическая эффективность как сопровождающий блок располагается вблизи с оценочным механизмом, поскольку основная задача обеспечения экономической эффективности состоит в проверке ресурсной обоснованности решений и вспомогательном влиянии на социальную эффективность цифровой трансформации публичного управления.

Интерес при этом представляет соотношение социальной и экономической эффективности цифровой трансформации публичного управления, в которых приоритет получает социальный результат.

Как итог, социальная эффективность цифровой трансформации публичного управления обеспечивается системой механизмов, которые связывают цифровые решения с реальными потребностями граждан; данная система прежде всего позволяет оценивать цифровое государство через общественную пользу, доверие, доступность и качество публичного взаимодействия, а также косвенные экономические эффекты для государства.




**Рис. 1.** Система механизмов обеспечения социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления, разработано автором по итогам сравнительного анализа и систематизации научной литературы

**Fig. 1.** A system of mechanisms for ensuring the social effectiveness of the digital transformation of public administration, developed by the author based on a comparative analysis and systematization of the scientific literature

**Заключение**

1. Социальная эффективность цифровой трансформации публичного управления выражается в достижении общественно значимых результатов, к которым могут быть отнесены: доступность услуг, доверие граждан, качество обратной связи, защищенность данных, снижение цифрового неравенства и возможность участия населения в оценке публичных решений.

2. Экономическая эффективность при рассмотрении вопросов социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления обладает вспомогательно-поддерживающей ролью, т.к. позволяет оценить ресурсную обоснованность цифрового решения, экономию времени, сокращение административной нагрузки и снижение бюджетных издержек. Прежде всего экономическая эффективность служит обоснованием для государства. При этом экономические показатели получают особый смысл в контексте их связи с социальными результатами.

3. Разработка механизмов обеспечения социальной эффективности должна опираться на научные подходы к публичному управлению и его цифровой трансформации. Приоритетными в данном случае становятся вопросы обеспечения цифровой зрелости, доверия к цифровому правительству, активного участия граждан, бесперебойности доступа к сервисам, цифровой инклюзии, учета реального опыта пользователей и защиты их данных.

4. Предложенная система включает целевой механизм, механизм публичной ценности, оценочный механизм, механизм управления, механизм доступности сервисов, механизм взаимодействия гражданина и государства, коммуникационный механизм, защитный и инклюзивный механизмы, механизм оценки и механизм обеспечения цифровой зрелости, совокупное применение которых позволяет связать цифровую трансформацию публичного управления с реальным положением гражданина, качеством публичного взаимодействия и достижением общественно значимых результатов.

5. Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка системы количественных индикаторов социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления с опорой на выделенные механизмы, а также объединение описанных механизмов в обобщающий механизм социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления. Кроме того, наиболее вероятной видится разработка интегрального индекса социальной эффективности цифровой трансформации публичного управления, который может быть построен на основе групп показателей, отражающих доступность цифровых услуг, доверие граждан, качество обратной связи, защищенность данных, циф-

ровую инклюзию, результативность обращений и вспомогательные экономические параметры.

### *Список литературы*


1. Алтухова, Н. Ф., Васильева, Е. В., & Долганова, О. И. (2022). Формирование доверия граждан к цифровому правительству: возможности и ограничения. *Вестник Академии знаний*, *(53)*, 404–407. EDN: https://elibrary.ru/LKJCMB
2. Добролюбова, Е. И. (2021). Оценка цифровой зрелости государственного управления. *Информационное общество*, *(2)*, 37–51. https://doi.org/10.52605/16059921_2021_02_37. EDN: https://elibrary.ru/ZSEGML
3. Еремин, С. Г. (2024). Применение цифровых технологий в сфере государственного управления на федеральном уровне и направления их совершенствования. *Экономика. Налоги. Право*, *17*(1), 98–105. https://doi.org/10.26794/1999-849X-2024-17-1-98-105. EDN: https://elibrary.ru/CUSLVC
4. Журавлева, И. А. (2023). Социальные эффекты цифровизации государственного управления. *Социология*, *(4)*, 93–109. EDN: https://elibrary.ru/WLFUEI
5. Зиновьева, А. Н., Райхлина, А. В., Мазитова, Д. О., & Громова, М. В. (2023). Цифровизация государственного управления региона: социально-экономические эффекты (на примере Ярославской области). *Вестник Евразийской науки*, *15*(1). EDN: https://elibrary.ru/DTZMUO
6. Зотов, В. В., & Василенко, Л. А. (2023). Цифровая трансформация публичного управления: единство сервисно-цифровых и социально-сетевых аспектов. *Вопросы государственного и муниципального управления*, *(3)*, 26–47. https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-3-26-47. EDN: https://elibrary.ru/EFDDTJ
7. Кургаева, Ж. Ю. (2025). Цифровизация государственного управления и гражданского участия: индикаторы оценки уровня развития, вызовы и перспективы. *Вестник Евразийской науки*, *17*(2). EDN: https://elibrary.ru/ZVTDMG
8. Лищук, Е. Н., & Капелюк, С. Д. (2024). Цифровизация государственных услуг в России: статистический анализ. *Экономика, предпринимательство и право*, *14*(12), 7059–7078. https://doi.org/10.18334/epp.14.12.122314. EDN: https://elibrary.ru/IRKGNI
9. Михуля, Д. Ю. (2024). Методические подходы к оценке цифровизации публичного управления и государственных услуг. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, *(2)*, 54–70. https://doi.org/10.17308/econ.2024.2/11829. EDN: https://elibrary.ru/SIWCXY
10. Морозова, С. С., Смирнова, Ю. Г., & Аничкина, А. В. (2023). Гражданин и государство: особенности взаимодействия в условиях цифровизации государственного управления. *Креативная экономика*, *17*(5), 1883–1896. https://doi.org/10.18334/ce.17.5.117973. EDN: https://elibrary.ru/BNEZFK

11. Мухаметов, Д. Р. (2024). Цифровое государство в России в кросс-страновой перспективе. *Экономика, предпринимательство и право*, *14*(12), 7045–7058. https://doi.org/10.18334/epp.14.12.122175. EDN: https://elibrary.ru/TPLZCK
12. Назаренко, Т. С., & Новикова, И. В. (2023). Цифровая трансформация государственного управления как стратегическое общественное благо. *Стратегирование: теория и практика*, *3*(2), 140–157. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-140-157. EDN: https://elibrary.ru/ZZOSNH
13. Селиверстова, А. Д. (2024). Возможности и риски, этические проблемы использования искусственного интеллекта в публичном управлении. *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*, *(3)*, 56–60. https://doi.org/10.23672/SAE.2024.88.31.023. EDN: https://elibrary.ru/PWECRW
14. Храмова, И. Ю., & Гриневич, Ю. А. (2022). Цифровая трансформация государственного управления: новые возможности для взаимодействия общества и государства. *Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки*, *(4)*, 131–143. https://doi.org/10.15593/2224-9354/2022.4.10. EDN: https://elibrary.ru/EQDKKD
15. Южаков, В. Н., Покида, А. Н., Зыбуновская, Н. В., & Старостина, А. Н. (2024). Влияние цифровизации на качество государственного управления через призму оценок граждан (на основе социологических опросов РАНХиГС 2022–2024 гг.). *Вопросы государственного и муниципального управления*, *(2)*, 85–109. https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-2-85-109. EDN: https://elibrary.ru/DPFSNQ
16. Южаков, В. Н., Покида, А. Н., Зыбуновская, Н. В., & Старостина, А. Н. (2025). Оценка гражданами эффектов и рисков их цифрового взаимодействия с государством: динамика 2022–2025 гг. *Вопросы государственного и муниципального управления*, *(4)*, 7–33. https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-4-7-33. EDN: https://elibrary.ru/UXCBNM
17. Djatmiko, G. H., Sinaga, O., & Pawirosumarto, S. (2025). Digital transformation and social inclusion in public services: A qualitative analysis of e-government adoption for marginalized communities in sustainable governance. *Sustainability*, *17*(7), Article 2908. https://doi.org/10.3390/su17072908. EDN: https://elibrary.ru/VKFCTV
18. Edelmann, N., & Virkar, S. (2023). The impact of sustainability on co-creation of digital public services. *Administrative Sciences*, *13*(2), Article 43. https://doi.org/10.3390/admsci13020043. EDN: https://elibrary.ru/XPDOAK
19. Ilieva, G., Yankova, T., Ruseva, M., Dzhabarova, Y., Zhekova, V., Klisarova-Belcheva, S., Mollova, T., & Dimitrov, A. (2024). Factors influencing user perception and adoption of e-government services. *Administrative Sciences*, *14*(3), Article 54. https://doi.org/10.3390/admsci14030054. EDN: https://elibrary.ru/BRBNFJ

20. Popescu, M. A. M., Barbu, A., Moiceanu, G., Costea-Marcu, I.-C., Militaru, G., & Simion, P. C. (2024). Citizens' perception of digital public services: A case study among Romanian citizens. *Administrative Sciences*, *14*(10), Article 259. https://doi.org/10.3390/admsci14100259. EDN: https://elibrary.ru/EPFJEM
21. Waara, Å. (2025). Examining digital government maturity models: Evaluating the inclusion of citizens. *Administrative Sciences*, *15*(3), Article 73. https://doi.org/10.3390/admsci15030073. EDN: https://elibrary.ru/YHJYOM
22. Объясняем.рф. (2026). Ежедневная аудитория портала «Госуслуги» составила 14 млн человек в 2025 году. Получено с https://объясняем.рф/articles/news/ezhednevnaya-auditoriya-portala-gosuslugi-sostavila-14-mln-chelovek-v-2025-godu/ (дата обращения: 07.06.2026)

## *References*

1. Altukhova, N. F., Vasilieva, E. V., & Dolganova, O. I. (2022). Building trust in digital government: Opportunities and limitations. *Vestnik Akademii Znaniy*, *(53)*, 404–407. EDN: https://elibrary.ru/LKJCMB
2. Dobrolyubova, E. I. (2021). Assessing the digital maturity of public administration. *Informatsionnoe Obshchestvo*, *(2)*, 37–51. https://doi.org/10.52605/16059921_2021_02_37. EDN: https://elibrary.ru/ZSEGML
3. Eremin, S. G. (2024). Application of digital technologies in public administration at the federal level and directions for their improvement. *Ekonomika. Nalogi. Pravo*, *17*(1), 98–105. https://doi.org/10.26794/1999-849X-2024-17-1-98-105. EDN: https://elibrary.ru/CUSLVC
4. Zhuravleva, I. A. (2023). Social effects of digitalization of public administration. *Sotsiologiya*, *(4)*, 93–109. EDN: https://elibrary.ru/WLFUEI
5. Zinovieva, A. N., Raikhina, A. V., Mazitova, D. O., & Gromova, M. V. (2023). Digitalization of regional public administration: Socio-economic effects (the case of the Yaroslavl Oblast). *Vestnik Evraziiskoi Nauki*, *15*(1). EDN: https://elibrary.ru/DTZMUO
6. Zotov, V. V., & Vasilenko, L. A. (2023). Digital transformation of public administration: The unity of service-digital and social-network aspects. *Voprosy Gosudarstvennogo i Munitsipal'nogo Upravleniya*, *(3)*, 26–47. https://doi.org/10.17323/1999-5431-2023-0-3-26-47. EDN: https://elibrary.ru/EFDDTJ
7. Kurgaeva, Zh. Yu. (2025). Digitalization of public administration and civic participation: Indicators for assessing the level of development, challenges, and prospects. *Vestnik Evraziiskoi Nauki*, *17*(2). EDN: https://elibrary.ru/ZVTDMG
8. Lishchuk, E. N., & Kapelyuk, S. D. (2024). Digitalization of public services in Russia: A statistical analysis. *Ekonomika, Predprinimatel'stvo i Pravo*, *14*(12), 7059–7078. https://doi.org/10.18334/epp.14.12.122314. EDN: https://elibrary.ru/IRKGNI

9. Mikhulya, D. Yu. (2024). Methodological approaches to assessing the digitalization of public administration and public services. *Vestnik Voronezhskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seriya: Ekonomika i Upravlenie*, *(2)*, 54–70. https://doi.org/10.17308/econ.2024.2/11829. EDN: https://elibrary.ru/SIWCXY
10. Morozova, S. S., Smirnova, Yu. G., & Anichkina, A. V. (2023). Citizen and state: Specific features of interaction in the context of digitalization of public administration. *Kreativnaya Ekonomika*, *17*(5), 1883–1896. https://doi.org/10.18334/ce.17.5.117973. EDN: https://elibrary.ru/BNEZFK
11. Mukhametov, D. R. (2024). The digital state in Russia in a cross-country perspective. *Ekonomika, Predprinimatel'stvo i Pravo*, *14*(12), 7045–7058. https://doi.org/10.18334/epp.14.12.122175. EDN: https://elibrary.ru/TPLZCK
12. Nazarenko, T. S., & Novikova, I. V. (2023). Digital transformation of public administration as a strategic public good. *Strategirovanie: Teoriya i Praktika*, *3*(2), 140–157. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-2-140-157. EDN: https://elibrary.ru/ZZOSNH
13. Seliverstova, A. D. (2024). Opportunities, risks, and ethical issues of using artificial intelligence in public administration. *Gumanitarnye, Sotsial'no-Ekonomicheskie i Obshchestvennye Nauki*, *(3)*, 56–60. https://doi.org/10.23672/SAE.2024.88.31.023. EDN: https://elibrary.ru/PWECRW
14. Khramova, I. Yu., & Grinevich, Yu. A. (2022). Digital transformation of public administration: New opportunities for interaction between society and the state. *Vestnik Permskogo Natsional'nogo Issledovatel'skogo Politekhnicheskogo Universiteta. Sotsial'no-Ekonomicheskie Nauki*, *(4)*, 131–143. https://doi.org/10.15593/2224-9354/2022.4.10. EDN: https://elibrary.ru/EQDKKD
15. Yuzhakov, V. N., Pokida, A. N., Zybunovskaya, N. V., & Starostina, A. N. (2024). The impact of digitalization on the quality of public administration through the lens of citizens' assessments (based on RANEPA sociological surveys, 2022–2024). *Voprosy Gosudarstvennogo i Munitsipal'nogo Upravleniya*, *(2)*, 85–109. https://doi.org/10.17323/1999-5431-2024-0-2-85-109. EDN: https://elibrary.ru/DPFSNQ
16. Yuzhakov, V. N., Pokida, A. N., Zybunovskaya, N. V., & Starostina, A. N. (2025). Citizens' assessment of the effects and risks of their digital interaction with the state: Dynamics of 2022–2025. *Voprosy Gosudarstvennogo i Munitsipal'nogo Upravleniya*, *(4)*, 7–33. https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-4-7-33. EDN: https://elibrary.ru/UXCBNM
17. Djatmiko, G. H., Sinaga, O., & Pawirosumarto, S. (2025). Digital transformation and social inclusion in public services: A qualitative analysis of e-government adoption for marginalized communities in sustainable governance. *Sustainability*, *17*(7), Article 2908. https://doi.org/10.3390/su17072908. EDN: https://elibrary.ru/VKFCTV

18. Edelmann, N., & Virkar, S. (2023). The impact of sustainability on co-creation of digital public services. *Administrative Sciences*, *13*(2), Article 43. https://doi.org/10.3390/admsci13020043. EDN: https://elibrary.ru/XPDOAK
19. Ilieva, G., Yankova, T., Ruseva, M., Dzhabarova, Y., Zhekova, V., Klisarova-Belcheva, S., Mollova, T., & Dimitrov, A. (2024). Factors influencing user perception and adoption of e-government services. *Administrative Sciences*, *14*(3), Article 54. https://doi.org/10.3390/admsci14030054. EDN: https://elibrary.ru/BRBNFJ
20. Popescu, M. A. M., Barbu, A., Moiceanu, G., Costea-Marcu, I.-C., Militaru, G., & Simion, P. C. (2024). Citizens' perception of digital public services: A case study among Romanian citizens. *Administrative Sciences*, *14*(10), Article 259. https://doi.org/10.3390/admsci14100259. EDN: https://elibrary.ru/EPFJEM
21. Waara, Å. (2025). Examining digital government maturity models: Evaluating the inclusion of citizens. *Administrative Sciences*, *15*(3), Article 73. https://doi.org/10.3390/admsci15030073. EDN: https://elibrary.ru/YHJYOM
22. Ob'yasnyaem.rf. (2026). Daily audience of the Gosuslugi portal reached 14 million users in 2025. Retrieved from https://объясняем.рф/articles/news/ezhednevnaya-auditoriya-portala-gosuslugi-sostavila-14-mln-chelovek-v-2025-godu/ (accessed June 7, 2026)

**ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ**

**Соболев Егор Ильич**, аспирант
*Университет «Синергия»*
*ул. Мещанская, 9/14, стр. 1, г. Москва, 129090, Российская Федерация*
*egorsobolev@lenta.ru*

**DATA ABOUT THE AUTHOR**

**Egor I. Sobolev**, graduate student
*Synergy University*
*9/14, bld. 1, Meshchanskaya Str., Moscow, 129090, Russian Federation*
*egorsobolev@lenta.ru*

Поступила 01.06.2025 Received 01.06.2025
После рецензирования 27.06.2025 Revised 27.06.2025
Принята 29.06.2025 Accepted 29.06.2025