

УДК 323.3

DOI: 10.24412/1998-5533-2025-1-88-97

Цифровая трансформация предоставления муниципальных услуг населению**Паникарова С.В.**

Доктор экономических наук, доцент,
профессор кафедры региональной экономики,
инновационного предпринимательства и безопасности
Уральского федерального университета имени
первого Президента России Б.Н. Ельцина (Екатеринбург)

**Ал-Зуваини Саиф Сахиб Муса**

Соискатель кафедры региональной экономики,
инновационного предпринимательства и безопасности
Уральского федерального университета имени
первого Президента России Б.Н. Ельцина (Екатеринбург)

В статье рассматривается актуальная проблема цифровой трансформации системы предоставления муниципальных услуг населению в контексте глобальных процессов цифровизации системы публичного управления. Целью исследования является комплексный анализ международного опыта цифровой трансформации муниципальных услуг и выработка рекомендаций по его адаптации с учетом различных социально-экономических условий. На основе сравнительного анализа практик цифровизации муниципальных услуг в различных странах мира выявлены ключевые тенденции и закономерности развития электронного муниципального управления. Особое внимание уделяется опыту Великобритании, Эстонии, Сингапура, России и Ирака, находящихся на различных стадиях развития цифровых экосистем предоставления государственных и муниципальных услуг.

В ходе исследования установлено, что успешная цифровая трансформация муниципальных услуг базируется на следующих основополагающих элементах: единая технологическая платформа, интегрированные базы данных, развитая система идентификации и аутентификации пользователей, стандартизированные интерфейсы и протоколы взаимодействия. Выявлено, что ключевыми факторами успеха являются: политическая воля руководства, достаточное финансирование, развитая цифровая инфраструктура и цифровая грамотность населения.

На основании проведенного исследования сформулированы следующие рекомендации по оптимизации процессов цифровой трансформации муниципальных услуг: необходимость разработки комплексной стратегии цифровизации с четкими целевыми показателями; внедрение принципа «цифровой по умолчанию» при проектировании новых услуг; обеспечение информационной безопасности и защиты персональных данных; развитие системы межведомственного электронного взаимодействия; повышение цифровой грамотности как населения, так и муниципальных служащих.

Статья вносит вклад в развитие теоретических представлений о процессах цифровой трансформации публичного управления и дополняет существующую научную базу практическими ре-

комендациями по повышению эффективности предоставления муниципальных услуг в цифровом формате.

Ключевые слова: цифровая трансформация, муниципальные услуги, электронное правительство, цифровизация управления, умный город, государственные платформы

Для цитирования: Паникарова С.В., Ал-Зуваини Саиф С.М. Цифровая трансформация предоставления муниципальных услуг населению // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 1. С. 88–97. DOI: 10.24412/1998-5533-2025-1-88-97.

Актуальность исследования цифровой трансформации предоставления муниципальных услуг обусловлена стремительным развитием информационных технологий и растущими потребностями граждан в получении качественных и доступных государственных сервисов. Стремительное проникновение информационных технологий во все сферы жизни формирует новые стандарты и ожидания граждан относительно качества, скорости и доступности государственных и муниципальных сервисов. Традиционные модели предоставления муниципальных услуг, основанные на личном присутствии граждан и бумажном документообороте, не соответствуют современным требованиям эффективности и создают избыточную административную нагрузку как на получателей услуг, так и на муниципальные органы власти.

Особую значимость приобретает изучение процессов цифровой трансформации муниципальных услуг в контексте реализации национальных программ цифровизации и построения информационного общества. Муниципальный уровень, являясь наиболее приближенным к повседневным потребностям граждан, требует первоочередного внимания при внедрении цифровых инноваций в сферу публичного управления. При этом разрозненность существующих цифровых решений, недостаточная интеграция информационных систем различных ведомств и неравномерное развитие цифровой инфраструктуры в различных регионах создают существенные препятствия для формирования единого цифрового пространства муниципальных услуг.

Теоретическую базу исследования составляют работы как отечественных, так и зарубежных авторов. На современном этапе наблюдается тенденция формирования концепции «информационного общества», что непосредственно отражено в работах Д. Белла [1], Э. Тоффлера [2], Ж. Фурастье [3] и других исследователей. Концептуальные основы цифровой трансформации государственного управления рассмотрены в трудах М. Кастельса [4], Д. Тапскотта [5], Э. Бриньолфссона [6]. Вопросы электронного правительства и цифровых государственных услуг подробно изучены в трудах таких исследователей, как К. Худ [7], И.С. Калганов [8], М.Б. Поляков [9], М.С. Шклярчук [10], В.Н. Южаков [11]. Проблема цифровизации сферы оказания муниципальных ус-

луг занимались А.М. Волкова [12], А.Р. Заляев [13], А.Е. Лапин [14], Н.В. Усова [15] и др. Технологические аспекты внедрения цифровых платформ в государственном и муниципальном управлении раскрыты в публикациях Дж. М. Эгера [16], М. Двинского [17], А.В. Чугунова [18]. В то же время анализ научной литературы демонстрирует недостаточную изученность международного опыта цифровой трансформации муниципальных услуг и отсутствие системных рекомендаций по его адаптации.

Таким образом, целью исследования является разработка научно-практических рекомендаций по совершенствованию процессов цифровой трансформации предоставления муниципальных услуг на основе анализа международного опыта. Для достижения поставленной цели определены следующие задачи:

- проанализировать теоретико-методологические основы цифровой трансформации муниципальных услуг;
- исследовать международный опыт цифровизации муниципальных сервисов в развитых и развивающихся странах;
- выявить ключевые факторы успеха и барьеры цифровой трансформации муниципальных услуг;
- определить основные модели организации цифровых муниципальных сервисов;
- разработать рекомендации по оптимизации процессов цифровой трансформации муниципальных услуг с учетом международного опыта.

В качестве рабочей гипотезы выдвигается предположение о том, что эффективность цифровой трансформации муниципальных услуг определяется не только технологическими факторами, но и институциональными условиями, включая нормативно-правовое регулирование, организационную культуру и цифровые компетенции участников процесса.

Методологическая база исследования построена на комплексном применении как общенаучных, так и специальных методов, что обеспечивает всесторонний анализ процессов цифровой трансформации муниципальных услуг. В частности, в работе применяется метод системного анализа для изучения цифровой трансформации муниципальных услуг как целостной системы, включающей взаимосвязанные элементы: технологическую инфраструктуру, нормативно-правовую базу, организационные структуры и человеческий капитал. Данный метод

позволяет выявить системные связи между различными аспектами цифровизации и их влияние на эффективность предоставления услуг.

Для сопоставления различных моделей цифровой трансформации муниципальных услуг в разных странах используется метод сравнительного анализа по признаку качества нормативно-правового, институционального, кадрового, технического и информационно-методического обеспечения данной системы. Метод кейс-стади применяется для детального изучения успешных практик цифровой трансформации муниципальных услуг.

Процессный подход применяется для анализа этапов цифровой трансформации муниципального управления, а системный подход позволяет исследовать цифровую трансформацию муниципальных услуг как комплексную систему, включающую в себя нормативное регулирование, технологическую составляющую, организационные аспекты, человеческий капитал и инфраструктурные элементы. Эмпирическую базу исследования составляют данные международных организаций, национальная статистика, отчеты консалтинговых компаний и материалы экспертных исследований в области цифровой трансформации государственного управления.

Теоретико-методологические основы цифровой трансформации муниципальных услуг формируются на пересечении нескольких научных концепций и подходов, что обуславливает междисциплинарный характер исследуемой проблематики.

Концептуальной базой исследования выступают теория общественных благ (П. Самуэльсон), различные теории местного самоуправления (К.-Ф. Гербер, О. Ресслер, Л. Штейн), теория управления качеством услуг (Ф. Тейлор, Г. Форд, В. Шухарт, Э. Деминг). В соответствии с концепцией цифровой трансформации, предложенной М. Кастельсом [4] и развитой в работах Д. Тапскотта [5], такая трансформация представляет собой не просто автоматизацию существующих процессов, а фундаментальное переосмысление способов организации деятельности с использованием цифровых технологий. В контексте муниципальных услуг это означает переход от простой информатизации к созданию интегрированных цифровых экосистем, обеспечивающих проактивное предоставление услуг на основе данных.

Институциональная теория, представленная в работах Д. Норта [19], позволяет рассматривать цифровую трансформацию муниципальных услуг как процесс институциональных изменений, включающий формирование нормативно-правовой базы, создание организационных структур, развитие цифровой культуры, установление новых правил

взаимодействия и трансформацию существующих институтов.

Стратегический подход к модернизации государственного управления в условиях цифровизации отражает концепция «Электронного правительства», которая сформировалась как междисциплинарное направление, объединяющее исследования в области государственного управления, информационных технологий, социологии и права. Целями «Электронного правительства» являются повышение доступности государственных и муниципальных услуг, уменьшение бюрократической нагрузки, обеспечение прозрачности деятельности публичных органов, укрепление доверия граждан к государству, сокращение издержек и повышение эффективности управления [9].

Теоретическую рамку исследования дополняет концепция «Умного города», развиваемая такими исследователями, как Р. Холландс [20], Дж.М. Эгер [16], М. Двинский [17] и др. В контексте муниципальных услуг данная концепция предполагает интеграцию цифровых сервисов в городскую среду, использование данных для улучшения качества услуг, вовлечение граждан в процессы управления, создание единой цифровой инфраструктуры, развитие инновационных сервисов для населения и бизнеса.

Методологическими основами исследования цифровой трансформации предоставления муниципальных услуг населения являются процессный и системный подходы. В рамках процессного подхода цифровая трансформация муниципальных услуг может рассматриваться как процесс перехода от традиционных методов их предоставления к цифровым форматам, основанным на применении информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) [15]. Этот процесс охватывает несколько этапов, каждый из которых характеризуется внедрением новых технологий, повышением эффективности управления и изменением подходов к взаимодействию с гражданами (рис. 1).

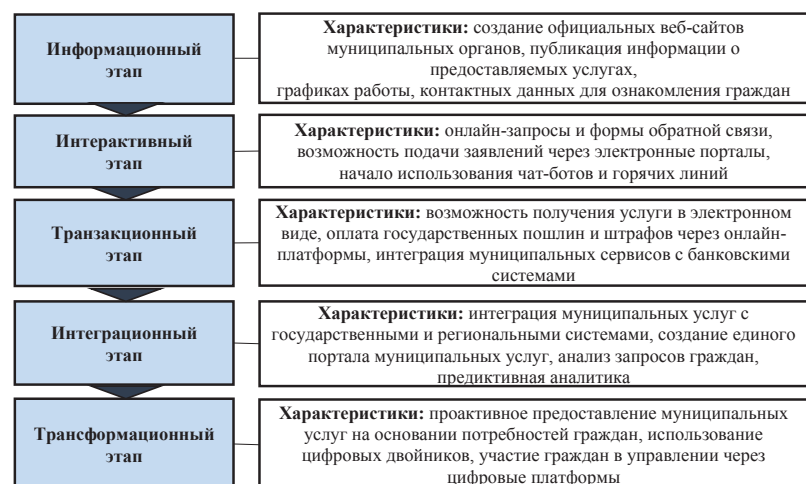


Рис. 1. Этапы цифровой трансформации муниципальных услуг

Этапы цифровой трансформации муниципальных услуг характеризуются универсальностью и общностью структуры, однако их реализация в отдельных странах осуществляется в различные временные периоды, что обусловлено несоответствием в уровне технологического развития, социально-экономических условиях и управленческих приоритетах.

Системный подход к исследованию цифровизации муниципальных услуг позволяет выделить в ее структуре следующие неотъемлемые компоненты (рис. 2).

Нормативно-правовое обеспечение цифровизации муниципальных услуг представляет собой систему законодательных актов, регламентов и стандартов, определяющих правила предоставления цифровых муниципальных услуг и регулирующих вопросы информационной безопасности и защиты персональных данных. Технологическое обеспечение – это комплекс аппаратно-программных средств, телекоммуникационной инфраструктуры и центров обработки данных, обеспечивающих функционирование цифровых сервисов и платформенных решений, используемых в сфере муниципального управления.

Организационное обеспечение цифровизации охватывает структуры управления, бизнес-процессы и административные регламенты, обеспечивающие эффективное функционирование системы предоставления цифровых муниципальных услуг и координацию взаимодействия всех участников. Кадровое обеспечение включает в себя систему подготовки и повышения квалификации муниципальных служащих в области цифровых технологий, а также механизмы развития цифровых компетенций населения как конечных пользователей электронных услуг.

Информационно-аналитическое обеспечение цифровизации муниципальных услуг представляет собой комплекс инструментов сбора, обработки и анализа данных, обеспечивающих принятие управленческих решений и оптимизацию процессов предоставления муниципальных услуг в цифровом формате. Финансово-экономическое обеспечение включает механизмы финансирования цифровой трансформации, модели монетизации электронных услуг и систему оценки экономической эффективности внедряемых цифровых решений.

Анализ научной литературы [12; 21] позволяет выделить несколько базовых моделей цифровой трансформации муниципальных услуг, каждая из которых обладает специфическими характеристиками и условиями применения (рис. 3).

На основе теоретико-методологического анализа можно предложить следу-

ющие критерии эффективности цифровой трансформации муниципальных услуг: технологическая зрелость, доступность и инклюзивность, скорость предоставления услуг, уровень удовлетворенности пользователей, информационная безопасность и экономическая эффективность.

В рамках эмпирической части исследования осуществлен анализ опыта цифровой трансформации предоставления муниципальных услуг населению в пяти странах – Великобритании, Эстонии, Сингапуре, России и Ираке.

Великобритания демонстрирует один из наиболее успешных интегрированных подходов к цифровой трансформации муниципального управления, основанный на принципе «*Digital by Default*» (цифровой по умолчанию). Центральным элементом британской модели является платформа *GOV.UK* [22], обеспечивающая единую точку доступа к государственным и муниципальным услугам. Ключевыми особенностями британского опыта являются:

- стандартизация дизайна и пользовательского опыта через *Government Digital Service (GDS)*;
- развитая система межведомственного электронного взаимодействия
- активное использование облачных технологий (*G-Cloud*);
- политика открытых данных на муниципальном уровне;
- система цифровой идентификации *GOV.UK Verify*.

Особого внимания заслуживает опыт Лондона, где реализована концепция *Smart London*, включающая инновационные решения в области муниципального управления, такие как платформа *London*



Рис. 2. Система цифровизации муниципальных услуг

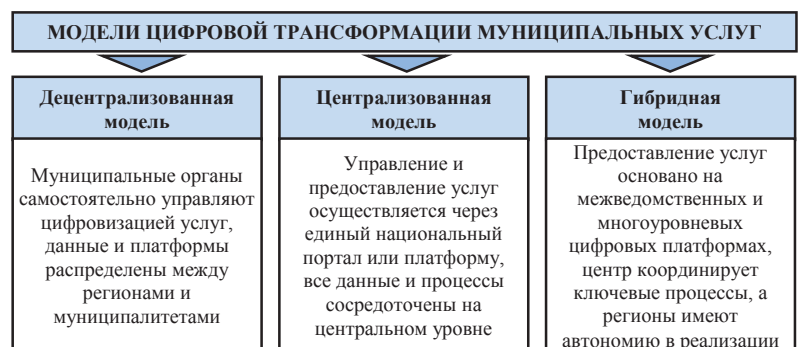


Рис. 3. Модели цифровой трансформации муниципальных услуг

Datastore для работы с городскими данными и система *Talk London* для вовлечения граждан в процессы принятия решений [23].

Таким образом, в Великобритании реализована смешанная модель цифровизации муниципальных услуг: все государственные и муниципальные услуги интегрированы в единую систему, управляемую *Government Digital Service*, при этом вовлечение граждан в процессы принятия решений реализуется через муниципальные электронные системы.

Эстония создала уникальную модель цифрового государства, основанную на принципах электронного резидентства и безбумажного управления. Страна демонстрирует эффективный подход к цифровизации муниципальных услуг в условиях ограниченных ресурсов. Ключевые элементы эстонской модели:

- система электронного резидентства (*e-Residency*);
- платформа *X-Road* для межведомственного взаимодействия;
- цифровая идентификация через *ID*-карту;
- система электронного голосования на муниципальном уровне;
- блокчейн-технологии в сфере публичного управления [24].

Таким образом, в Эстонии реализована децентрализованная модель цифровой трансформации муниципального управления с элементами централизации. Основой эстонской цифровой системы служит платформа *X-Road*, которая позволяет различным ведомствам и муниципалитетам создавать собственные сервисы, при этом обеспечивая их взаимную интеграцию через единую систему обмена данными – это обеспечивает высокую гибкость в муниципальном управлении при сохранении единых стандартов безопасности.

Сингапур является признанным лидером в области экосистемной цифровой трансформации государственного и муниципального управления. Страна реализует стратегию «*Smart Nation*», в рамках которой создана высокоинтегрированная цифровая экосистема муниципальных услуг. Основными достижениями сингапурской модели цифровизации являются:

- единая платформа *LifeSG* для доступа ко всем государственным и муниципальным сервисам [25];
- развитая инфраструктура датчиков и *IoT* для управления городской средой;
- использование искусственного интеллекта в муниципальном управлении;
- интеграция финансовых сервисов с государственными и муниципальными услугами.

Таким образом, Сингапур реализует централизованную модель цифровизации муниципальных услуг через портал *LifeSG*, при этом правительство страны строго контролирует процесс их оказания, обеспечивая единый высокий стандарт предоставления услуг и интеграцию всех сервисов в единую экосистему.

Россия реализует масштабную программу цифровой трансформации государственного и муниципального управления, основанную на создании единой цифровой платформы. Основными инструментами российской модели являются:

- единый портал государственных и муниципальных услуг («Госуслуги») [26];
- система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ);
- Единая система идентификации и аутентификации (ЕСИА);
- суперсервисы для комплексного решения жизненных ситуаций;
- региональные порталы государственных и муниципальных услуг.

Особенно показателен опыт Москвы, где реализована комплексная цифровая экосистема, включающая в себя портал *mos.ru* [27] как единую точку доступа к городским услугам, платформу «Активный гражданин» для вовлечения жителей, систему электронных референдумов «Электронный дом», единую медицинскую информационно-аналитическую систему (ЕМИАС), а также комплексную систему видеонаблюдения с элементами искусственного интеллекта.

Таким образом, в Российской Федерации реализуется смешанная модель цифровой трансформации государственных и муниципальных услуг, характеризующаяся сочетанием централизованных и децентрализованных элементов в архитектуре цифрового правительства. Данная модель базируется на функционировании Единого портала государственных и муниципальных услуг (ЕПГУ) как центрального интеграционного элемента при одновременном сохранении определенной степени автономности субъектов Российской Федерации в развитии региональных цифровых платформ. Подобная гибридная архитектура обусловлена федеративным устройством государства и необходимостью учета региональной специфики при цифровизации сервисов. Региональные порталы государственных и муниципальных услуг интегрируются с федеральной инфраструктурой посредством системы межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), что обеспечивает единство цифрового пространства при сохранении возможности адаптации сервисов под локальные потребности и особенности.

В российской модели цифровой трансформации муниципальных услуг наблюдается ряд существенных недостатков, включающих недостаточную интеграцию ведомственных информационных систем, сохраняющийся высокий уровень бюрократизации при переводе услуг в электронный формат, значительное цифровое неравенство между регионами и муниципалитетами, неполную синхронизацию данных между различными уровнями власти, частичное дублирование функций государственных информа-

ционных систем, а также недостаточный уровень цифровых компетенций как среди муниципальных служащих, так и среди населения, особенно в небольших населенных пунктах и сельской местности.

Анализ текущего состояния цифровизации муниципальных услуг в *Ираке* свидетельствует о наличии значительного потенциала для развития в данной сфере, что подтверждается реализацией ряда пилотных проектов в крупных городах страны. Особого внимания заслуживает опыт внедрения электронных систем документооборота и создания многофункциональных центров предоставления государственных услуг в Багдаде и других административных центрах, демонстрирующий возможности постепенной цифровой трансформации даже в условиях ограниченных ресурсов и сложной социально-экономической ситуации. В то же время имплементация цифровых решений в систему муниципального управления осложняется неравномерным развитием телекоммуникационной инфраструктуры и существенной дифференциацией уровня цифровой грамотности населения в различных регионах страны. Перспективы дальнейшего развития цифровой трансформации муниципальных услуг в Ираке во многом определяются способностью преодоления существующих барьеров и эффективного использования имеющихся ресурсов.

Развитие цифровых муниципальных услуг находится в тесной взаимозависимости с уровнем цифровой грамотности населения, формируя своеобразный циклический процесс взаимного влияния. С одной стороны, высокий уровень цифровой грамотности граждан стимулирует органы местного самоуправления к созданию более совершенных и технологически сложных цифровых сервисов, поскольку пользователи способны эффективно взаимодействовать с ними и формировать запрос на новый функционал. С другой стороны, само наличие развитой цифровой инфраструктуры муниципальных услуг побуждает граждан повышать свои цифровые компетенции для получения доступа к более удобным и быстрым способам решения повседневных задач. Более того, хорошо спроектированные цифровые муниципальные сервисы часто выступают в роли образовательной платформы, где пользователи естественным образом осваивают новые цифровые навыки в процессе решения практических задач, что способствует общему повышению цифровой грамотности населения.

Анализ результатов *Digital Progress and Trends Report*, представленный Всемирным банком в 2023 г. [23], позволяет сделать вывод, что цифровая грамотность населения в Великобритании достигает 70–80 %, в Эстонии и Сингапуре – около 90 %, в России – 60–70 %, тогда как в Ираке – всего 30–40 %, что существенно усложняет цифровую трансформацию муниципальных услуг.

Уровень доверия населения к публичным институтам также оказывает серьезное влияние на эффективность цифровой трансформации государственных и муниципальных услуг. Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) регулярно проводит оценку данного показателя в разных странах [28], на основании которых можно сделать вывод, что в Эстонии и Сингапуре наблюдается достаточно высокий уровень доверия к власти, в Великобритании – средний уровень, в России – ниже среднего, в Ираке данный показатель не определялся.

Различные международные организации также формируют рейтинги стран по уровню цифровизации государственных и муниципальных услуг. Так, ООН раз в два года публикует рейтинг *E-Government Development Index (EGDI)*, в рамках которого оценивается развитие «Электронного правительства» по трем направлениям: онлайн-сервисы, телекоммуникационная инфраструктура и человеческий капитал [29]. В рейтинге стран мира по Индексу развития электронного правительства за 2024 г. Эстония занимает 2 место, Сингапур – 3 место, Великобритания – 7 место, Россия – 43 место, а Ирак – 148 место.

Внедрение цифровых муниципальных сервисов неизбежно расширяет поверхность потенциальных кибератак, что требует комплексного подхода к обеспечению информационной безопасности, включающего как технические меры защиты (криптографическую защиту, многофакторную аутентификацию, системы обнаружения вторжений), так и организационные мероприятия (регулярные аудиты безопасности, обучение персонала, разработку политик и регламентов). Более того, уровень доверия граждан к цифровым муниципальным услугам напрямую зависит от их уверенности в защищенности персональных данных и надежности цифровых транзакций, что делает инвестиции в кибербезопасность не только технической необходимостью, но и важным фактором обеспечения социального принятия цифровой трансформации муниципального управления.

Эксперты Международного союза электросвязи ООН регулярно составляют рейтинг стран по уровню информационной безопасности *Global Cybersecurity Index* [30]. В соответствии с результатами данного исследования за 2024 г. Великобритания, Эстония и Сингапур относятся к группе с высоким уровнем кибербезопасности (уровень 1 – ролевое моделирование, оценка 95–100), Российская Федерация вошла во вторую группу (уровень 2 – прогресс, оценка 85–95), Ирак же относится к четвертой группе (уровень 4 – развивающийся, оценка 20–55). Низкие показатели Ирака в данном индексе обусловлены недостаточным развитием технической инфраструктуры кибербезопасности, отсутствием комплексной национальной стратегии

в области информационной безопасности и слабыми возможностями по противодействию киберугрозам.

По результатам проведенного исследования можно составить следующую систематическую таблицу модели цифровой трансформации в рассмотренных государствах (табл. 1).

Комплексное исследование различных подходов к цифровой трансформации муниципальных услуг позволяет сделать вывод, что для Ирака оптимальным решением представляется внедрение смешанной модели цифровизации, сочетающей централизованный и децентрализованный подходы. Данный выбор обусловлен необходимостью обе-

Таблица 1

Сравнительный анализ моделей цифровой трансформации в различных государствах

Параметры	Великобритания	Эстония	Сингапур	Россия	Ирак
Тип модели	Смешанная	Децентрализованная	Централизованная	Смешанная	
Стратегический подход	Глобальная цифровизация через платформу <i>Gov.uk</i>	Концепция «Цифрового государства»	<i>Smart Nation</i> («Умная нация»)	Национальный проект «Цифровая экономика»	Начальный этап цифровизации, разработка стратегий
Ключевая платформа	Единый портал <i>Gov.uk</i>	<i>X-Road</i>	<i>SingPass u MyInfo</i>	Госуслуги (<i>Gosuslugi.ru</i>)	Портал <i>e-Government</i> (поддерживается международными партнёрами)
Доступность муниципальных услуг	Высокая: услуги доступны через единый портал	Максимальная: большинство услуг автоматизировано	Высокая: доступ через мобильные приложения	Развивающаяся: увеличивается спектр доступных услуг	Ограниченная: большинство услуг остаётся в офлайне
Электронная идентификация	<i>GOV.UK Verify</i>	<i>ID</i> -карта <i>e-Residency</i>	<i>SingPass</i> (единая система входа)	ЕСИА (Единая система идентификации и аутентификации)	Система электронных <i>ID</i> на стадии внедрения
Проактивное предоставление услуг	Ограниченное (например, напоминания о налогах)	Высокое: автоматическая регистрация и уведомления	Очень высокое: искусственный интеллект в системе	Начальный этап: автоматизация расчета льгот	Отсутствует: услуги предоставляются только по запросу
Цифровая грамотность населения по оценке Всемирного банка	70–80 %: высокий уровень	85–90 %: почти полное вовлечение	90 %: широкое использование технологий	60–70 %: постепенно растёт	30–40 %: низкий уровень, ограниченный доступ к интернету
Прозрачность услуг	Высокая: доступ к информации о процессах	Очень высокая: прозрачность через <i>X-Road</i>	Высокая: все этапы отслеживаются гражданами	Средняя: усилия по увеличению прозрачности	Низкая: ограниченный контроль и слабая интеграция
Технологические инновации	Использование ИИ для улучшения интерфейсов	Блокчейн, искусственный интеллект	Искусственный интеллект, большие данные	Интеграция ИИ, развитие суперсервисов	Начальный этап: базовые цифровые системы
Уровень доверия граждан к публичным институтам по оценке ОЭСР	Средний (65–70 %): скандалы с утечками данных	Высокий (75–80 %)	Высокий (75–80 %)	Ниже среднего (40–45 %): барьер – недостаточная прозрачность	Предположительно низкий или средний уровень
Место в рейтинге стран мира по Индексу развития электронного правительства за 2024 г.	7 место	2 место	3 место	43 место	148 место
Уровень в рейтинге кибербезопасности за 2024 г.	1 уровень	1 уровень	1 уровень	2 уровень	4 уровень
Ключевые вызовы	Устаревание технологий, вопросы конфиденциальности	Киберугрозы, поддержка <i>X-Road</i>	Управление большими данными, цифровое неравенство	Доработка интеграции региональных систем	Политическая нестабильность, слабое финансирование

спечить единые стандарты предоставления базовых государственных услуг при одновременном учете региональной специфики и особенностей местного самоуправления в различных провинциях страны.

Централизованный компонент в виде единого национального портала государственных и муниципальных услуг позволит реализовать ключевые преимущества цифровой трансформации: унифицированную систему идентификации и аутентификации граждан, стандартизированные процессы оказания наиболее востребованных услуг, единую систему межведомственного электронного взаимодействия. Такой подход обеспечит равный доступ граждан к базовым сервисам независимо от их местонахождения и создаст основу для формирования цифрового доверия к публичным институтам.

При этом сохранение определенной автономии на муниципальном уровне через развитие локальных цифровых инструментов позволит учесть специфические потребности различных территорий Ирака. Муниципалитеты смогут разрабатывать и внедрять дополнительные цифровые сервисы, отражающие местные особенности и приоритеты развития, интегрируя их с центральной платформой через стандартизированные протоколы обмена данными. Такая гибкость особенно важна в условиях существенных различий в уровне социально-экономического развития и цифровой готовности различных регионов страны.

Существенным преимуществом смешанной модели является возможность поэтапного внедрения цифровых решений: базовые сервисы могут быть запущены на центральном уровне, в то время как муниципальные платформы будут развиваться в соответствии с локальными возможностями и потребностями. Это обеспечит устойчивость процесса цифровой трансформации и позволит эффективно распределить ресурсы между национальным и местным уровнями управления.

Исследование международного опыта позволяет выделить ключевые факторы успешной цифровой трансформации муниципального управления: наличие четкой стратегии и политической воли к изменениям, развитая цифровая инфраструктура, единая система цифровой идентификации, стандартизация публичных информационных систем, ориентация на потребности пользователей, обеспечение информационной безопасности, развитие цифровых компетенций муниципальных служащих и населения.

Итак, в ходе исследования была разработана системная и структурная модель трансформации предоставления муниципальных услуг населению. Этапы цифровой трансформации муниципальных услуг представляют собой универсальную последовательность, характерную для всех государств, однако их практическая реализация осуществляется в различное время, что обусловлено спецификой ин-

ституциональной среды, уровнем технологической готовности и социально-экономическими предпосылками.

Анализ международного опыта цифровой трансформации муниципальных услуг позволил выявить ключевые факторы успеха, среди которых особую значимость приобретают развитие технологической инфраструктуры, формирование соответствующих компетенций у муниципальных служащих и населения, а также создание эффективной системы межведомственного взаимодействия. При этом исследование показало, что эффективность цифровой трансформации в значительной степени определяется способностью учитывать локальную специфику и адаптировать международные практики к конкретным условиям.

Особого внимания заслуживают результаты анализа барьеров цифровой трансформации муниципальных услуг, которые демонстрируют комплексный характер существующих препятствий и необходимость системного подхода к их преодолению. Выявленные институциональные, технологические и социально-экономические барьеры требуют разработки дифференцированных стратегий их преодоления с учетом специфики конкретных территорий.

Исследование специфики цифровой трансформации муниципальных услуг в Ираке позволило определить уникальные характеристики данного процесса в условиях постконфликтного развития. Полученные результаты свидетельствуют о необходимости особого внимания к вопросам развития базовой инфраструктуры и повышения цифровой грамотности населения как фундаментальных условий успешной цифровизации муниципальных услуг.

Проведенное теоретическое и прикладное исследование процессов цифровой трансформации муниципальных услуг позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Цифровая трансформация муниципальных услуг представляет собой комплексный процесс институциональных, организационных и технологических преобразований, направленных на повышение эффективности и доступности муниципальных услуг посредством внедрения цифровых технологий. Данный процесс характеризуется системным характером изменений и затрагивает все аспекты взаимодействия между муниципальными органами власти и населением.

2. Анализ этапов цифровой трансформации позволил выделить последовательность преобразований: от цифровизации отдельных процессов и создания базовой инфраструктуры к формированию интегрированных цифровых платформ и далее к развитию проактивных, персонализированных сервисов на основе искусственного интеллекта и предиктивной аналитики. При этом каждый этап

характеризуется специфическими задачами и требованиями к ресурсному обеспечению. Структурный анализ цифровой трансформации выявил ключевые компоненты данного процесса, включающие нормативно-правовое, технологическое, организационное, кадровое, информационно-аналитическое и финансово-экономическое обеспечение. Установлена взаимозависимость данных компонентов и необходимость их сбалансированного развития для достижения эффективных результатов цифровизации.

3. Сравнительный анализ международного опыта демонстрирует различные подходы к реализации цифровой трансформации. Великобритания достигла значительных успехов в создании единой платформы государственных услуг и развитии проактивных сервисов. Эстония демонстрирует эффективность комплексного подхода к цифровизации с акцентом на развитие цифровой идентификации и межведомственного взаимодействия. Опыт Сингапура показывает преимущества интегрированного подхода к развитию «умного города» и цифровых сервисов. Российская модель характеризуется постепенным развитием единой системы предоставления государственных и муниципальных услуг с сохранением определенных межведомственных барьеров. Опыт Ирака демонстрирует специфику цифровой трансформации в условиях постконфликтного развития и необходимость первоочередного внимания к развитию базовой инфраструктуры.

4. Основные направления дальнейшего развития цифровой трансформации муниципальных услуг включают:

- развитие интегрированных платформенных решений с применением технологий искусственного интеллекта;
- совершенствование механизмов межведомственного взаимодействия и обмена данными;
- повышение уровня цифровых компетенций муниципальных служащих и населения;
- внедрение проактивного подхода к предоставлению услуг на основе анализа жизненных ситуаций;
- развитие систем информационной безопасности и защиты персональных данных;
- формирование экосистемного подхода к организации муниципальных сервисов с вовлечением различных заинтересованных сторон.

Полученные результаты исследования могут служить основой для разработки стратегий цифровой трансформации муниципальных услуг и совершенствования механизмов их реализации с учетом специфики конкретных территорий и имеющихся ресурсных ограничений.

Литература:

1. Bell D. The Coming of Post-industrial Society. A Venture in Social Forecasting. New York: Basic Books, Inc., 1973. 540 p.
2. Тоффлер Э. Третья волна / Пер. с англ. К.Ю. Бурмистрова и др. М.: АСТ, 2009. 795 с.
3. Фурастье Ж. Технический прогресс и капитализм с 1700 по 2100 год // Какое будущее ожидает человечество? Прага: «Мир и социализм», 1964. С. 157–159.
4. Кастельс М. Информационная эпоха: Экономика, общество и культура / Пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана. М.: Высшая Школа Экономика, 2000. 606 с.
5. Tapscott D. The Digital Economy: Anniversary Edition. New York: McGraw-Hill, 2014. 342 p.
6. Brynjolfsson E., Saunders A. Wired for Innovation. How Information technology in reshaping the economy. Massachusetts: Massachusetts Institute of Technology, 2010. 154 p.
7. Hood Ch. A Public Management for all Seasons? // Public Administration. 1991. № 69 (1). P. 3–19.
8. Калганов И.С. Цифровые услуги как фактор повышения качества государственного управления: дисс. ... канд. эконом. наук. М., 2024. 202 с.
9. Поляков М.Б. Электронное правительство. Казань: Бук, 2024. 184 с.
10. Государство как платформа: Люди и технологии / Под ред. М.С. Шклярук. М.: РАНХиГС, 2019. 111 с.
11. Южаков В.Н., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В., Старостина А.Н. Цифровизация взаимодействия граждан и государства: оценка гражданами эффектов, рисков и перспектив // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 2. С. 33–73.
12. Волкова А.М., Потапов А.Д. Цифровая трансформация системы муниципального управления в России: выбор модели институционального дизайна политики // Ленинградский юридический журнал. 2021. № 2 (64). С. 80–91.
13. Заляев А.Р. Актуальные проблемы развития системы государственных и муниципальных услуг в электронном виде в регионах Российской Федерации // Вести научных достижений. 2019. № 3. С. 27–34.
14. Организация предоставления государственных и муниципальных услуг: от электронного правительства к цифровому: монография / Под общей редакцией доктора экономических наук, профессора А.Е. Лапина. Ульяновск: УлГУ, 2020. 191 с.
15. Усова Н.В., Логинов М.П. К оценке цифровой зрелости управления муниципалитетом // Муниципалитет: экономика и управление. 2022. № 2 (39). С. 41–52.
16. Eger J.M., Maggipinto A. Technology as a tool of transformation: E-Cities and the rule of law // Information Systems: People, Organizations, Institutions, and Technologies / Ed. by A. D'Atri, D. Sacca. Berlin. Heidelberg: Physica-Verlag, 2010. P. 23–30.

17. Dvinsky M., Drobyshev I., Nepomnyaschaya N., Pavluchenko T. Smart City. «Smart» Infrastructure, Networks and Communications // Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences. 2017. № 12. P. 1869–1875.
18. Чугунов А.В. Внедрение технологий и методов «электронного управления» в Российской Федерации: организационно-правовые проблемы и барьеры развития // Право на доступ к информации: возможности и ограничения в электронной среде. Сб. материалов Межд. науч.-практ. конф. Сер. «Электронное законодательство» Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина. СПб., 2012. С. 175–183.
19. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.
20. Hollands R.G. Will the real smart city please stand up? City. 2008. Vol. 12 (3). P. 303–320.
21. Прокопова Л.И. Перспективные направления цифровой трансформации в системе управления муниципальным образованием // Экономика и предпринимательство. 2019. № 11 (112). С. 551–554.
22. GOV.UK. URL: <https://www.gov.uk/>.
23. Digital Progress and Trends Report // World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/digital-progress-and-trends-report>.
24. Estonia, the Digital Republic // The New Yorker. URL: <https://www.themj.co.uk/digital-transformation-guide-local-government>.
25. LifeSG. URL: <https://www.life.gov.sg/>.
26. Портал государственных услуг Российской Федерации. URL: <https://gosuslugi.ru/>.
27. Официальный сайт Мэра Москвы. URL: <https://mos.ru>.
28. Trust in Government by Country 2024 // OECD. URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/trust-in-government-by-country>.
29. Рейтинг стран мира по Индексу развития электронного правительства // ООН. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/e-government-development-index>.
30. Global Cybersecurity Index // ITU. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Cybersecurity/Pages/global-cybersecurity-index.aspx>.

Digital Transformation of Municipal Service Delivery to the Population

Panikarova S.V., AL-Zuwaini Saif S.M.

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin (Yekaterinburg)

This article addresses the pressing issue of the digital transformation of municipal service delivery systems within the context of global processes of public administration digitalization. The study aims to provide a comprehensive analysis of international experiences in the digital transformation of municipal services and develop recommendations for their adaptation considering various socio-economic conditions. Based on a comparative analysis of digitalization practices in municipal services across different countries, key trends and patterns in the development of electronic municipal governance are identified. Particular attention is given to the experience of Great Britain, Estonia, Singapore, Russia and Iraq, which are at various stages of development of digital ecosystems for the provision of public and municipal services.

The study establishes that successful digital transformation of municipal services is built on the following foundational elements: a unified technological platform, integrated databases, a robust user identification and authentication system, standardized interfaces, and interaction protocols. It is revealed that the key success factors include political will, sufficient funding, developed digital infrastructure, and digital literacy among the population.

Based on the research findings, the following recommendations for optimizing digital transformation processes in municipal services are proposed: the development of a comprehensive digitalization strategy with clear target indicators; the implementation of the "digital by default" principle in designing new services; ensuring information security and personal data protection; fostering inter-agency electronic interaction systems; and enhancing the digital literacy of both citizens and municipal employees.

This article contributes to the theoretical understanding of digital transformation processes in public administration and enriches the existing academic foundation with practical recommendations to improve the efficiency of municipal service delivery in a digital format.

Keywords: digital transformation, municipal services, e-government, management digitalization, smart city, government platforms