

**Selenteva Tamara Nikolaevna**,  
Senior lecturer  
of the Higher School of Engineering and Economics,  
Peter the Great St. Petersburg  
Polytechnic University,  
Russian Federation, Saint Petersburg,  
e-mail: selentieva\_tn@spbstu.ru

**Ivanova Marina Vyacheslavovna**,  
Candidate of Economics,  
Associate Professor of the Higher School  
of Engineering and Economics,  
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,  
Russian Federation, Saint Petersburg,  
e-mail: ivanova.mv@spbstu.ru

**Ivanov Maxim Vladimirovich**,  
Candidate of Economics,  
Docent of the Higher School  
of Engineering and Economics,  
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,  
Russian Federation, Saint Petersburg,  
e-mail: ivanov\_mv@spbstu.ru

**Kobysheva Marina Semenovna**,  
Candidate of Economics,  
Head of the Department of Economic Security  
and Anti-Corruption,  
Member of the Professional and Public Council  
of ISAS Audit School Ltd.,  
Higher School of Engineering and Economics,  
Institute of Industrial Management, Economics and Trade,  
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,  
Russian Federation, Saint-Petersburg,  
e-mail: marichinkoba@mail.ru

**Селентьева Тамара Николаевна**,  
старший преподаватель  
Высшей инженерно-экономической школы,  
Санкт-Петербургский политехнический  
университет Петра Великого,  
Российская Федерация, г. Санкт-Петербург,  
e-mail: selentieva\_tn@spbstu.ru

**Иванова Марина Вячеславовна**,  
канд. экон. наук,  
доцент Высшей инженерно-экономической школы,  
Санкт-Петербургский политехнический  
университет Петра Великого,  
Российская Федерация, г. Санкт-Петербург,  
e-mail: ivanova.mv@spbstu.ru

**Иванов Максим Владимирович**,  
канд. экон. наук,  
доцент Высшей инженерно-экономической школы,  
Санкт-Петербургский политехнический  
университет Петра Великого,  
Российская Федерация, г. Санкт-Петербург,  
e-mail: ivanov\_mv@spbstu.ru

**Кобышева Марина Семеновна**,  
канд. экон. наук,  
заведующий кафедрой экономической безопасности  
и противодействия коррупции,  
член профессионально-общественного совета,  
ООО «Ревизионная школа ИСАС»,  
Высшая инженерно-экономическая школа,  
Санкт-Петербургский политехнический  
университет Петра Великого,  
Российская Федерация, г. Санкт-Петербург,  
e-mail: marichinkoba@mail.ru

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

### DIGITALIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION PROCESSES IN SAINT-PETERSBURG: PROBLEMS AND PROSPECTS

08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством  
08.00.05 — Economics and management of national economy

*В рамках представляемого в данной работе исследования был проведен анализ показателей цифровизации государственного управления, в частности рассмотрена динамика таких показателей, как Индекс развития электронного правительства в странах мира, Индекс сетевой готовности, Индекс развития информационно-коммуникационных технологий. Дана характеристика отечественной практики реализации концепции «Государство как платформа». Описаны основные направления исследований в сфере информационного обеспечения деятельности органов исполнительной государственной власти. Рассмотрены нормативно-правовые основы цифровизации государственного управления на федеральном и региональном уровне. Определены ключевые тренды, характерные для текущего этапа цифрового обеспечения деятельности органов государственной власти. На примере Санкт-Петербурга рассмотрена организация*

*системы межведомственного электронного взаимодействия. В ходе частных интервью, проведенных с представителями ОИГВ Санкт-Петербурга за период 2019 — первого квартала 2020 г., авторами был определен ряд проблем в развитии цифровизации государственного управления. Так, большинством респондентов было указано на необходимость совершенствования нормативно-правового и методического обеспечения и материально-технической базы организации межведомственного электронного взаимодействия. В ряде случаев актуальным остается и выстраивание бизнес-процессов межведомственного взаимодействия между районными подразделениями и главными управлениями ОИГВ, а также администрациями районов города.*

*Дано описание сущностных характеристик системы цифрового комплаенса, проведена оценка перспектив его развития в органах государственной власти. На основе*

проведенного анализа предложена концептуальная схема разработки научно-практических рекомендаций по совершенствованию процессов цифровизации государственного управления на примере деятельности органов исполнительной государственной власти Санкт-Петербурга. Практическая значимость предлагаемого алгоритма проведения исследования заключается в формировании научно-практического подхода к выработке управленческих решений по совершенствованию процессов цифровизации государственного управления с учетом приоритетов регионального развития и специфики задач, стоящих перед региональными органами исполнительной государственной власти.

*As part of the research presented in this paper, the analysis of indicators of digitalization of public administration was carried out; in particular, the dynamics of such indicators as the e-government development Index in the world, the network readiness Index, and the information and communication technology development Index were considered. The article describes the domestic practice of implementing the concept of "State as a platform". The main directions of research in the field of information support for the activities of executive authorities are described. The article considers the legal framework for digitalization of public administration at the federal and regional levels. The key trends characteristic of the current stage of digital support for the activities of public authorities are identified. The organization of the system of interdepartmental electronic interaction is considered on the example of St. Petersburg. In the course of private interviews conducted with representatives of the executive authorities of St. Petersburg for the period of 2019 — the first quarter of 2020, the authors identified a number of problems in the development of digitalization of public administration. The majority of respondents pointed to the need to improve the legal and methodological support and material and technical base of the organization of interdepartmental electronic interaction. In some cases, it is still relevant to build business processes of interdepartmental interaction between district divisions and the main departments of the executive authorities, as well as city district administrations.*

*The essential characteristics of the digital compliance system are described, and the prospects for its development in public authorities are evaluated. Based on the analysis, a conceptual scheme for the development of scientific and practical recommendations for improving the processes of digitalization of public administration on the example of the activities of the executive authorities of St. Petersburg is proposed. The practical significance of the proposed research algorithm lies in the formation of a scientific and practical approach to the development of management decisions to improve the processes of digitalization of public administration, taking into account the priorities of regional development and the specifics of the tasks faced by regional executive authorities.*

**Ключевые слова:** цифровизация государственного управления, государственные и муниципальные услуги, государственные функции, государственные полномочия, государственные информационные системы, система межведомственного электронного взаимодействия, органы исполнительной государственной власти, государство как платформа, цифровой комплаенс, цифровая среда государственного управления.

**Keywords:** digitalization of public administration, state and municipal services, state functions, state powers, state information systems, system of interdepartmental electronic interaction, executive authorities, state as a platform, digital compliance, digital environment of public administration.

## Введение

**Актуальность.** В настоящее время система государственного управления, как и подавляющее количество отраслей народного хозяйства, с неизбежностью сталкивается с необходимостью цифровой трансформации бизнес-процессов, выстраивания деятельности элементов системы с учетом трендов, определяющих технологическое развитие экономики страны. Процессы цифровизации деятельности органов государственной власти охватывают на сегодняшний день уже более чем десятилетний период, однако актуальным остается целый ряд вопросов, связанных с разработкой научно-методических подходов по принятию эффективных управленческих решений по совершенствованию информационного обеспечения деятельности органов государственной власти как на федеральном, так и на региональном уровне.

**Изученность проблемы.** Проведенный в рамках исследования анализ позволяет утверждать, что тема анализа цифровизации процессов государственного управления получила широкую популярность в научных публикациях в последние годы. Исследователями как рассматриваются отдельные аспекты организации информационного обеспечения деятельности органов государственной власти, так и обобщается в рамках сравнительного анализа зарубежный опыт осуществления программ и проектов, направленный на создание цифровой среды государственного управления [1, 2]. Так, Василенко Л. А. и Зотов В. В. на основе анализа опыта внедрения цифровых технологий и платформенных решений в сфере публичного управления дают в своем исследовании содержательную характеристику проблем цифровизации публичного управления [3]. Авторами выделен ряд специфических характеристик процессов цифровизации, угрозы и риски, обусловленные текущим развитием российского социума. Добролюбова Е. И. проводит сравнительный анализ зарубежного опыта цифровой трансформации государственного управления, а также оценивает перспективы применения информационных технологий в контексте реализации концепции управления по результатам [4]. Сидоренко Э. Л., Барциц И. Н., Хисамова З. И. предлагают методический подход к оценке эффективности цифровизации государственного управления [5]. Одно из интересных исследований последнего времени, посвященное анализу компетенций, необходимых для развития электронного правительства на примере Германии, проведено Kregel I. и Ogonek N. [6].

**Целесообразность разработки темы.** Оценка изученности проблемы позволила сделать вывод о том, что недостаточное внимание уделяется рассмотрению и анализу специфики процессов цифровизации деятельности органов государственной власти в привязке к конкретному субъекту Российской Федерации. Данное обстоятельство, по нашему мнению, обуславливает необходимость разработки указанной темы с учетом специфики регионального законодательства и особенностей развития системы информационного обеспечения государственного управления.

**Цель исследования** — оценка текущего состояния системы цифровизации государственного управления в Санкт-Петербурге.

**Научная новизна** представленного исследования заключается в применении инструментария интервью с представителями органов исполнительной государственной власти Санкт-Петербурга с целью выявления тенденций развития информационного обеспечения исполнения государственных полномочий и функционирования государственного сектора. **Значимость** работы определяется тем, что полученные результаты позволили разработать алгоритм дальнейшего развития исследования и концептуальную схему разработки научно-практических рекомендаций по совершенствованию процессов цифровизации государственного управления на примере деятельности органов исполнительной государственной власти Санкт-Петербурга.

### Основная часть

**Методология.** В рамках данной работы рассмотрены основные показатели развития цифровизации государственного управления, отечественный и зарубежный опыт проведения исследований в этой сфере. На основании анализа официальных источников органов государственной власти, а также в ходе интервью с представителями органов исполнительной государственной власти Санкт-Петербурга были выявлены ключевые проблемы развития информационного обеспечения государственного управления. Предложена концептуальная схема разработки научно-практических рекомендаций по совершенствованию процессов цифровизации государственного управления на примере деятельности органов исполнительной государственной власти Санкт-Петербурга.

**Результаты.** Анализируя тенденции развития системы государственного управления в России и зарубежных стран, с уверенностью можно утверждать, что процессы цифровизации деятельности органов власти становятся ключевым направлением осуществления инноваций в данной сфере. Во многом приоритеты инновационного цифрового развития получили в связи с распространением в последние годы концепции «Государство как платформа», впервые обозначенной в российской практике в 2016—2017 гг. [7]. Отличительными особенностями реализации данной концепции в России называют ориентацию бизнес-процессов государственного управления на конечного пользователя, применение процессной модели и установление показателей результативности и эффективности по каждому процессу, осуществление работы в кросс-ведомственных командах, применение единых платформенных решений, исключающих дублирование документооборота. Указанные характеристики должны в конечном итоге обеспечить позиционирование государства как агента, осуществляющего эффективные инновационные решения и выступающего в этом отношении успешным примером для граждан, некоммерческих организаций и бизнеса, а также вместе с тем создающего благоприятные условия для инновационного развития экономики в целом. На сегодняшний день исследователи выделяют четыре вида моделей для реализации концепции «Государство как платформа»: Whole-of-Government Platform, Peer Platform, Ecosystem Platform, Crowdsourcing Platform [8]. При этом, по нашему мнению, для российской практики справедливее будет говорить о преобладании первой модели реализации концепции, где государству отводится центральная роль в предоставлении государственных услуг.

Говоря же об оценке места России в мире в сфере развития цифровизации государственного управления, стоит обратиться к анализу ряда индексов, рассматриваемых

исследователями на сегодняшний день в качестве ключевых показателей, позволяющих проводить международные сравнения [9].

Так, в первую очередь это Индекс развития электронного правительства в странах мира (Global E-Government Development Index) Организации Объединенных Наций (ООН) — комплексный показатель, оценивающий готовность и возможности национальных государственных структур в использовании информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) для предоставления гражданам государственных услуг. Поднявшись за 10 лет с 59-го места, по состоянию на 2020 г. Россия занимает 36-е место, соседствуя с Португалией (35) и Италией (37). Тройку лидеров же составляют Дания, Южная Корея и Эстония [10].

По данным же Индекса сетевой готовности (Networked Readiness Index) — интегрального показателя, характеризующего уровень развития информационно-коммуникационных технологий и сетевой экономики в странах мира, — по состоянию на 2019 г. Россия занимает 48-е место, ближайшими странами при этом в рейтинге Румыния (47) и Болгария (49). Лидерами данного рейтинга выступают Швеция, Сингапур и Нидерланды. Аналогично здесь можно отметить положительную динамику совокупной оценки: в 2012 г. Россия занимала 56-е место [11].

Вместе с тем в рейтинге Индекса развития информационно-коммуникационных технологий (ICT Development Index) — комбинированного показателя, характеризующего достижения стран мира с точки зрения развития информационно-коммуникационных технологий, — в 2017 г. Россия занимает 45-е место, опустившись с 2011 г. с 38-го места [12].

Приведенные значения индексов, отвечающие, как правило, средним позициям в указанных рейтингах, позволяют судить о необходимости развития совершенствования процессов цифровизации в отечественной практике.

На наш взгляд, анализ информационного обеспечения деятельности органов государственной власти необходимо начать с рассмотрения нормативно-правовых основ.

Во многом процессы цифровизации в сфере государственного и муниципального управления были определены принятием Государственной программы Российской Федерации «Информационное общество», утвержденной постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 г. № 313 [13]. Так, в рамках цели подпрограммы «Информационное государство» были заявлены «обеспечение исполнения полномочий органов государственной власти и органов местного самоуправления, осуществляемых в электронной форме, в том числе предоставление гражданам и организациям государственных, муниципальных и социально значимых услуг (реализации функций), а также повышение эффективности государственного управления, взаимодействия органов государственной (муниципальной) власти, граждан и бизнеса на основе использования информационно-телекоммуникационных технологий». В 2019 г. был утвержден паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации», одним из национальных проектов которой является проект «Цифровое государственное управление», направленный на совершенствование предоставления государственных (муниципальных) услуг, создание национальной системы управления данными, развитие межведомственного электронного документооборота и инфраструктуры электронного правительства [14, 15].



Среди же ключевых направлений цифровизации государственного и муниципального управления на сегодняшний день можно назвать:

- предоставление государственных и муниципальных услуг в электронной форме;
- осуществление межведомственного электронного взаимодействия между органами власти и организациями государственного сектора.

Указанные направления представляются тесно взаимосвязанными между собой и подразумевают создание условий и обеспечение взаимодействия информационных систем органов государственной власти и организаций государственного сектора.

Принят ряд документов, обеспечивающих организацию статистического наблюдения по основным показателям электронного документооборота. Так, в соответствии с Приказом Росстата «Об утверждении форм федерального статистического наблюдения для организации федерального статистического наблюдения за деятельностью в сфере образования, науки, инноваций и информационных технологий» от 18.07.2019 г. № 410 федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации заполняется справка о межведомственном документообороте в органах государственной власти в отчетном году, где в качестве основных показателей выступают число документов (писем, распоряжений, иной ознакомительной, инструктивной корреспонденции), отправленных в органы государственной власти с использованием системы межведомственного электронного документооборота (МЭДО), и в частности с применением электронной подписи [16].

Рассматривая организацию цифровизации деятельности государственной власти в Санкт-Петербурге, в качестве основного документа отметим постановление Правительства Санкт-Петербурга «О работе исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга и государственных учреждений Санкт-Петербурга по переходу на электронный документооборот» от 30.12.2013 г. № 1102, утвердившее Порядок работы с электронными документа-

ми в электронном документообороте исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга и подведомственных им государственных учреждений Санкт-Петербурга [17]. В целях развития положений указанного постановления 09.07.2014 г. Правительством Санкт-Петербурга было принято Постановление № 590 «О мерах по реализации постановления Правительства Санкт-Петербурга от 30.12.2013 г. № 1102», утвердившее регламенты применения электронной подписи и обмена электронными документами в электронном документообороте исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга и подведомственных им государственных учреждений Санкт-Петербурга [18].

Более подробно нами была рассмотрена организация системы межведомственного электронного взаимодействия в Санкт-Петербурге (СМЭВ СПб), обеспечивающая повышение качества предоставления государственных и муниципальных услуг и исполнения государственных и муниципальных функций за счет использования общих информационных ресурсов, уменьшения времени на поиск и обработку информации в электронной форме [19]. Общую схему структуры СМЭВ СПб иллюстрирует рис. 1.

Одной из первых в городе в 1988 г. была создана Автоматизированная система распределения «Население. Жилой фонд. Паспортная служба», с помощью которой осуществляются государственные полномочия Жилищного комитета Санкт-Петербурга как оператора и обладателя информации государственной информационной системы (ГИС) по осуществлению учета и принятия решений об использовании жилых помещений государственного жилищного фонда Санкт-Петербурга, в том числе:

- жилых помещений в многоквартирных домах, вновь построенных (капитально отремонтированных или реконструированных) за счет средств бюджета Санкт-Петербурга;
- жилых помещений, передаваемых Санкт-Петербургу инвесторами по инвестиционным договорам;
- жилых помещений, приобретаемых в государственную собственность Санкт-Петербурга.

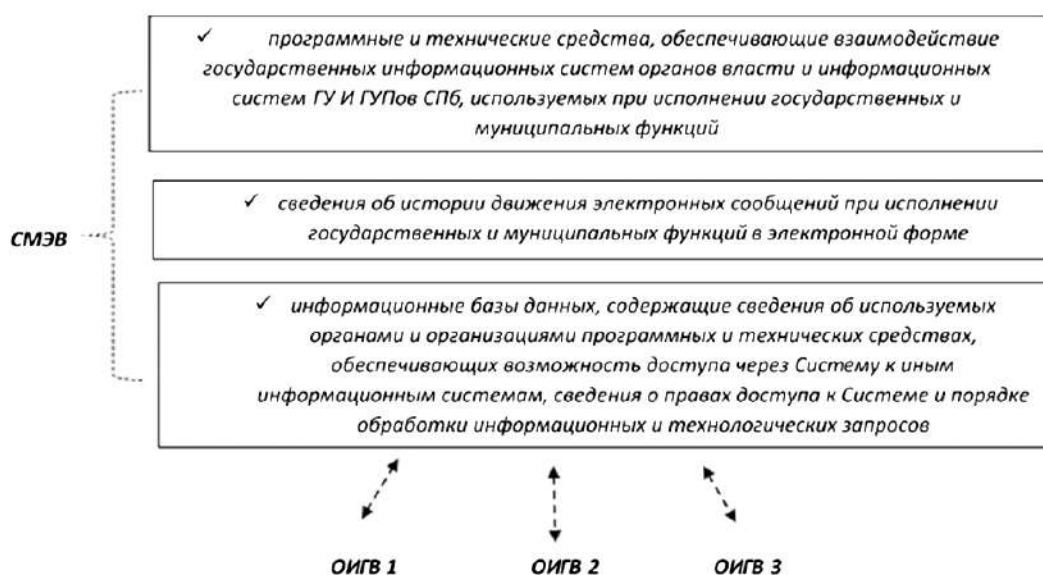


Рис. 1. Общая схема структуры СМЭВ СПб

В 1996 г. были созданы ГИСы Комитета по труду и занятости населения и Комитета финансов Санкт-Петербурга, новый виток развитие программных комплексов

информационного обеспечения деятельности органов исполнительной государственной власти получило начиная с 2000-х гг. В соответствии с реестром государственных

информационных систем Санкт-Петербурга, на сегодняшний день в городе действует более 70 государственных информационных систем, обеспечивающих исполнение полномочий региональных органов исполнительной государственной власти [20].

Вместе с тем в ходе частных интервью, проведенных с представителями ОИГВ Санкт-Петербурга за период 2019 — первого квартала 2020 г., авторами был определен ряд проблем в развитии цифровизации государственного управления. Так, большинством респондентов было указано на необходимость совершенствования нормативно-правового и методического обеспечения и материально-технической базы организации межведомственного электронного взаимодействия. В ряде случаев актуальным остается и выстраивание бизнес-процессов межведомственного взаимодействия между районными подразделениями и главными управлениями ОИГВ, а также администрациями районов города. Поименовано, не завершено переход от бумажного на электронный документооборот при предоставлении ряда государственных услуг.

Специфической проблемой текущего этапа развития информационных технологий становится также и внедрение инновационных методов обеспечения экономической устойчивости и предотвращения ресурсных потерь не только коммерческих организаций, но и субъектов государственного сектора, чем обуславливается, таким образом, необходимость внедрения системы комплаенс. Международный стандарт ISO 37001:2016 «Организация системы антикоррупционного комплаенс» содержит определение системы антикоррупционного комплаенс [21]. Вне зависимости от организационно-правовой формы рассматриваемого субъекта комплаенс предполагает разработку локальных документов, обеспечивающих снижение внешних рисков. В условиях цифровизации экономики особое значение приобретает, таким образом, закрепление правил цифрового комплаенс, предусматривающего необходимость разработки и идентификации специфических процедур оценки рисков. Наряду с потенциально возможными рисками осуществления киберпреступности и утечки данных, а также нарушений в работе информационной инфраструктуры субъекта, необходимо анализировать и коммуникационные риски в электронной среде, что, в свою очередь, предполагает организацию мониторинга того, что пишут сотрудники, какую информацию получают и передают. Это огромный информационный поток, для которого невозможной представляется обработка в ручном режиме, что, в свою очередь, может повлечь возникновение проблемы с точки зрения обеспечения защиты информации и юридической безопасности.

Следует дать определение цифровому комплаенсу. По мнению авторов, под цифровым комплаенсом следует понимать согласованность всех процессов для минимизации рисков и повышения стоимости субъекта с использованием возможностей цифровых технологий и обработке большого количества данных, с целью получения актуальной информации и контроля всех бизнес-процессов для предотвращения угроз и снижения потерь [22].

Главными трендами нескольких последних лет являются:

- цифровизация;
- soft skills (гибкие, мягкие навыки);

– работа с большими объемами данных (big data).

Именно эти тренды, в частности, продолжают стимулировать развитие рынка информационных технологий. Следует понимать, что цифровая трансформация экономики, как неизбежный процесс, который проходит мировая экономическая система, чтобы адаптироваться к новым реалиям цифровой экономики, подразумевает не столько сами технологии, сколько изменение мышления и культуры [23].

Создание комплаенс-культуры требует комплексного подхода в решении задачи, скоординированных действий заинтересованных участников процесса. В первую очередь это создание необходимой инфраструктуры, разработка новых и совершенствование действующих процессов, локальных документов и информационных систем, с опорой на зарубежный опыт. При этом должна быть обеспечена реализация научно обоснованных подходов к совершенствованию системы мотивации сотрудников, а также учет ее уникальных черт в государственном секторе; использование эффективных инструментов мониторинга и контроля за процессом создания, существования и совершенствования комплаенс-культуры [24]. Ключевой целью внедрения цифрового комплаенс в органах власти можно считать создание дополнительной цифровой системы контроля, включая предупредительные и направленные на выявление совершенных нарушений процедуры и обучающие программы. Нормативное закрепление концепция развития комплаенс в органах государственной власти получила в связи с Распоряжением Правительства РФ «Об утверждении методических рекомендаций по созданию и организации федеральными органами исполнительной власти системы внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства» от 18.10.2018 г. № 2258-р [25]. Однако актуальными на сегодняшний день остаются вопросы совершенствования мероприятий дорожных карт ОИГВ, принимаемых в соответствии с положениями указанного распоряжения, которые направлены на развитие цифрового комплаенс.

Таким образом, в ходе проведения исследования нами была выполнена оценка текущего состояния процессов цифровизации государственного управления в Санкт-Петербурге и выявлены основные проблемы. Спираясь на проведенный анализ, нами был выработан алгоритм дальнейшего развития исследования. Так, в рамках следующих этапов мы предлагаем организацию экспертного опроса представителей региональных органов исполнительной государственной власти с целью выявления специфических проблем развития информационного обеспечения деятельности государственного сектора и формирования специальных показателей оценки развития цифровизации. Следующим этапом исследования должна стать разработка научно-практических рекомендаций по совершенствованию реализации процессов цифровизации государственного управления на примере Санкт-Петербурга с применением метода анализа иерархий. Концептуальная схема разработки научно-практических рекомендаций по совершенствованию процессов цифровизации государственного управления на примере деятельности органов исполнительной государственной власти Санкт-Петербурга представлена на рис. 2.

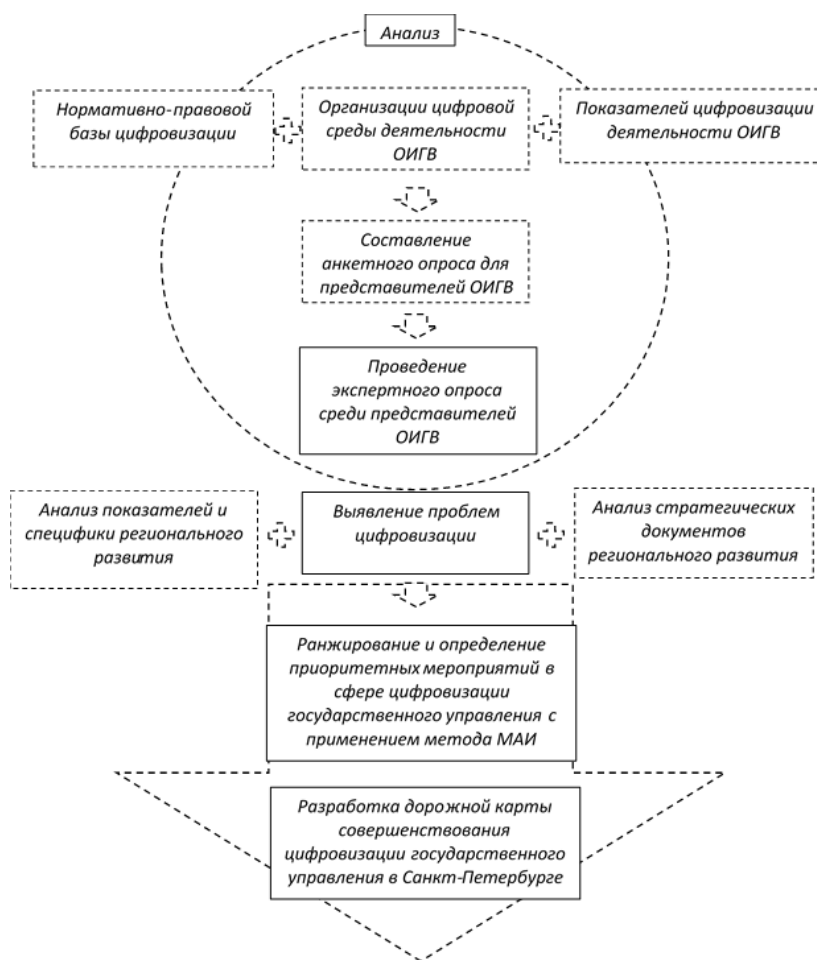


Рис. 2. Концептуальная схема разработки научно-практических рекомендаций по совершенствованию процессов цифровизации государственного управления на примере деятельности органов исполнительной государственной власти Санкт-Петербурга

### Заключение

Предлагаемая концептуальная схема разработки научно-практических рекомендаций по совершенствованию процессов цифровизации государственного управления на примере деятельности органов исполнительной государственной

власти Санкт-Петербурга призвана обеспечить принятие эффективных управленческих решений по развитию и совершенствованию цифровой среды государственного управления с учетом специфики регионального контекста и задач, стоящих перед органами исполнительной государственной власти.

### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ivanova M., Degtereva V., Lukin G. Evaluation of digital transformation of government: russian and international systems of indicators // ACM International Conference Proceeding Series. Proceedings — International Scientific Conference on Innovations in Digital Economy, SPBPU IDE 2019. Pp. 333—337.
2. Миронов В. С., Иванова М. В. Проектное управление в деятельности исполнительных органов власти // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли : сб. тр. Всерос. науч. и учеб.-практ. конф. : в 3 ч. СПб., 2020. С. 120—126.
3. Василенко Л. А., Зотов В. В. Цифровизация публичного управления в России: риски, казусы, проблемы // Цифровая социология. 2020. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-publichnogo-upravleniya-v-rossii-riski-kazusy-problemy>.
4. Добролюбова Е. И. Государственное управление по результатам в эпоху цифровой трансформации: обзор зарубежного опыта и перспективы для России // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-upravlenie-po-rezultatam-v-epohu-tsifrovoy-transformatsii-obzor-zarubezhnogo-opyta-i-perspektivy-dlya-rossii>.
5. Сидоренко Э. Л., Барциц И. Н., Хисамова З. И. Эффективность цифрового государственного управления: теоретические и прикладные аспекты // Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-tsifrovogo-gosudarstvennogo-upravleniya-teoreticheskie-i-prikladnye-aspekty>.
6. Kregel I., Ogonek N. Digital Lean Competencies: Requirements for Public Administration // 7<sup>th</sup> International Conf. on Lean Six Sigma at Dubai, UAE, 2018. URL: [https://www.researchgate.net/publication/325152373\\_Digital\\_Lean\\_Competencies\\_Requirements\\_for\\_Public\\_Administration](https://www.researchgate.net/publication/325152373_Digital_Lean_Competencies_Requirements_for_Public_Administration).

7. Государство как платформа. (Кибер) государство для цифровой экономики / М. Петров, В. Буров, М. Шклярчук, А. Шаров. М., 2018. URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/313/3132b2de9ccef0db1eecd56071b98f5f.pdf>.
8. Government as a Platform — research report. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/public-service/government-as-a-platform>.
9. Добролюбова Е. И. Международные показатели цифровизации государственного управления: обзор практики // Вестник РУДН. Сер. : Гос. и муницип. упр. 2019. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnye-pokazateli-tsifrovizatsii-gosudarstvennogo-upravleniya-obzor-praktiki>.
10. 2020 United Nations E-Government Survey. URL: <https://www.un.org/en/desa/2020-united-nations-e-government-survey>.
11. The Network Readiness Index (NRI) at a Glance. URL: <https://networkreadinessindex.org>.
12. ICT Development Index. URL: <https://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/index.html>.
13. Постановление Правительства РФ «Об утверждении государственной программы Российской Федерации „Информационное общество“» от 15.04.2014 г. № 313 (ред. от 19.10.2020 г.). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162184](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162184).
14. Паспорт национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 г. № 16). URL: <https://base.garant.ru/72296050>.
15. Цифровое государственное управление. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882>.
16. Приказ Росстата «Об утверждении форм федерального статистического наблюдения для организации федерального статистического наблюдения за деятельностью в сфере образования, науки, инноваций и информационных технологий» от 18.07.2019 г. № 410. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_329611/cacc2131768c9155fd8e5435da322383031f712](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_329611/cacc2131768c9155fd8e5435da322383031f712).
17. Постановление Правительства Санкт-Петербурга «О работе исполнительных органов государственной власти Санкт-Петербурга и государственных учреждений Санкт-Петербурга по переходу на электронный документооборот» от 30.12.2013 г. № 1102. URL: <http://docs.cntd.ru/document/537947140>.
18. Постановление Правительства Санкт-Петербурга «О мерах по реализации постановления Правительства Санкт-Петербурга от 30.12.2013 г. № 1102» от 09.07.2014 г. № 590. URL: <http://www.assembly.spb.ru/ndoc/doc/0/822403670?print=0>.
19. Система межведомственного взаимодействия Санкт-Петербурга. URL: <https://smev.spb.ru>.
20. Регистр государственных информационных систем Санкт-Петербурга. URL: <https://reestr-gis.gov.spb.ru/gis/#gis?search>.
21. ISO 37001:2016. Anti-bribery management systems. URL: <https://www.iso.org/standard/65034.html>.
22. Родионов Д. Г., Схведиани А. Е., Бондарев А. А. Цифровая экономика: анализ развития в Российской Федерации // Тенденции развития экономики и промышленности в условиях цифровизации / Под ред. А. В. Бабкина. СПб., 2017. С. 68—93.
23. Калмыкова С. В., Кобышева М. С., Сергеев Д. А. Цифровой комплаенс как фактор развития экономики региона // Российский экономический Интернет-журнал. 2019. № 4. С. 66.
24. Evaluation of compliance costs interrelation with a level of innovative economic development / М. V. Ivanova, O. Garmasar, T. Yakovleva, E. Glyass // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering, 2018.
25. Распоряжение Правительства РФ «Об утверждении методических рекомендаций по созданию и организации федеральными органами исполнительной власти системы внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства» от 18.10.2018 г. № 2258-р. URL: <http://docs.cntd.ru/document/551459493>.

## REFERENCES

1. Ivanova M., Degttereva V., Lukin G. Evaluation of digital transformation of government: russian and international systems of indicators. In: *ACM International Conference Proceeding Series. Proceedings — International Scientific Conference on Innovations in Digital Economy, SPBPU IDE 2019*. Pp. 333—337.
2. Mironov V. S., Ivanova M. V. Project management in the activities of executive authorities. In: *Basic and applied research in management, economics, and trade. Proceedings of the all-Russian sci. and educational-pract. conf. In 3 parts*. Saint-Petersburg, 2020. Pp. 120—126. (In Russ.)
3. Vasilenko L. A., Zotov V. V. Digitalization of public administration in Russia: risks, incidents, problems. *Digital sociology*, 2020, no. 2. (In Russ.) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-publichnogo-upravleniya-v-rossii-riski-kazusy-problemy>.
4. Dobrolyubova E. I. State management by results in the era of digital transformation: review of foreign experience and prospects for Russia. *Issues of state and municipal administration*, 2018, no. 4. (In Russ.) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-upravlenie-po-rezultatam-v-epohu-tsifrovoy-transformatsii-obzor-zarubezhnogo-opyta-i-perspektivy-dlya-rossii>.
5. Sidorenko E. L., Bartsits I. N., Khisamova Z. I. Efficiency of digital public administration: theoretical and applied aspects. *Issues of state and municipal administration*, 2019, no. 2. (In Russ.) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-tsifrovogo-gosudarstvennogo-upravleniya-teoreticheskie-i-prikladnye-aspekty>.
6. Kregel I., Ogonek N. Digital Lean Competencies: Requirements for Public Administration. In: *7<sup>th</sup> International Conf. on Lean Six Sigma at Dubai, UAE, 2018*. URL: [https://www.researchgate.net/publication/325152373\\_Digital\\_Lean\\_Competencies\\_Requirements\\_for\\_Public\\_Administration](https://www.researchgate.net/publication/325152373_Digital_Lean_Competencies_Requirements_for_Public_Administration).
7. Petrov M., Burov V., Shklyaruk M., Sharov A. *State as a platform. (Cyber) state for the digital economy*. Moscow, 2018. (In Russ.) URL: <https://www.csr.ru/upload/iblock/313/3132b2de9ccef0db1eecd56071b98f5f.pdf>.



8. *Government as a Platform. Research report.* URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/public-service/government-as-a-platform>.
9. Dobrolyubova E. I. International indicators of digitalization of public administration: review of practice. *Bulletin of the Peoples' Friendship University of Russia. Series: State and municipal administration*, 2019, no. 1. (In Russ.) URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnye-pokazateli-tsifrovizatsii-gosudarstvennogo-upravleniya-obzor-praktiki>.
10. *2020 United Nations E-Government Survey.* URL: <https://www.un.org/en/desa/2020-united-nations-e-government-survey>.
11. *The Network Readiness Index (NRI) at a Glance.* URL: <https://networkreadinessindex.org>.
12. *ICT Development Index.* URL: <https://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/index.html>.
13. *Resolution of the Government of the Russian Federation "On approval of the state program of the Russian Federation "Information society" of 15.04.2014 No. 313 (ed. of 19.10.2020).* (In Russ.) URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_162184](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162184).
14. *Passport of the national program "Digital economy of the Russian Federation" (the Protocol of December 24, 2018 No. 16)* (In Russ.) URL: <https://base.garant.ru/72296050>.
15. *Digital public administration.* (In Russ.) URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882>.
16. *Order of Rosstat "On approval of the forms of federal statistical observation for the organization of federal statistical observation of activities in the field of education, science, innovation and information technology" of 18.07.2019 No. 410.* (In Russ.) URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_329611/cacc2131768c9155fdf8e5435da322383031f712](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_329611/cacc2131768c9155fdf8e5435da322383031f712).
17. *Resolution of the government of Saint Petersburg "On the work of executive bodies of state power of Saint Petersburg and state institutions of Saint Petersburg on the transition to electronic document management" of December 30, 2013 No. 1102.* (In Russ.) URL: <http://docs.cntd.ru/document/537947140>.
18. *Decree of the government of Saint Petersburg "About measures for implementation of the resolution of the government of Saint Petersburg of 30.12.2013 No. 1102" of 09.07.2014 No. 590.* (In Russ.) URL: <http://www.assembly.spb.ru/ndoc/doc/0/822403670?print=0>.
19. *System of interdepartmental interaction of Saint Petersburg.* (In Russ.) URL: <https://smev.spb.ru>.
20. *Register of state information systems of Saint Petersburg.* (In Russ.) URL: <https://reestr-gis.gov.spb.ru/rgis/#gis?search>.
21. *ISO 37001:2016. Anti-bribery management systems.* URL: <https://www.iso.org/standard/65034.html>.
22. Rodionov D. G., Shvediani A. E., Bondarev A. A. Digital economy: analysis of development in the Russian Federation. In: *Trends in the development of the economy and industry in the conditions of digitalization.* Ed. by A. V. Babkin. Saint Petersburg, 2017. Pp. 68—93. (In Russ.)
23. Kalmykova S. V., Kobysheva M. S., Sergeev D. A. Digital compliance as a factor of regional economic development. *Russian economic online magazine*, 2019, no. 4, p. 66. (In Russ.)
24. Ivanova M. V., Garmasar O., Yakovleva T., Glyass E. Evaluation of compliance costs interrelation with a level of innovative economic development. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 2018.
25. *The order of the Russian Federation Government "On approval of methodological recommendations on creation and the organization by federal executive authorities of the system of internal ensuring compliance with requirements of the antitrust law" of 18.10.2018 no. 2258-p.* (In Russ.) URL: <http://docs.cntd.ru/document/551459493>.

**Как цитировать статью:** Селентьева Т. Н., Иванова М. В., Иванов М. В., Кобышева М. С. Цифровизация процессов государственного управления в Санкт-Петербурге: проблемы и перспективы // Бизнес. Образование. Право. 2021. № 1 (54). С. 98—105. DOI: 10.25683/VOLBI.2021.54.127.

**For citation:** Selenteva T. N., Ivanova M. V., Ivanov M. V., Kobysheva M. S. Digitalization of public administration processes in Saint-Petersburg: problems and prospects. *Business. Education. Law*, 2021, no. 1, pp. 98—105. DOI: 10.25683/VOLBI.2021.54.127.