

# Цифровизация экономики / Digitalization of economy

Оригинальные статьи / Original articles

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-9-14>

УДК 004.89

## Цифровизация государственных услуг: моделирование и мониторинг эффективности

**И. Ю. Богдановский**[ibogdanovskiy@icloud.com](mailto:ibogdanovskiy@icloud.com)РГУ Соцтех,  
Москва, Россия

**Аннотация:** в статье исследовано понятие цифровизации государственных услуг, определены целевые ориентиры данного процесса с учетом практики последнего десятилетия оказания государственных услуг населению в России и трендов развития их технологических форм реализации онлайн. Определены параметры, которые могут быть изменены применительно к цифровому процессу оказания государственных услуг как в статике, так и в динамике и предложены направления их использования для расчета экономической эффективности. Предпринята попытка разработки целостного паттерна моделирования экономически эффективного процесса цифровизации государственных услуг, выявлены как позитивные, так и негативные с точки зрения экономической эффективности факторы, которые могут быть идентифицированы и в совокупности использованы для количественной оценки результативности цифровизации государственных услуг. Значительное внимание в научной статье уделено проблематике исторической эволюции цифровой модели организации государственных услуг в России с определением качественных и количественных результатов, достигнутых в рамках превращения супер платформы «Госуслуги» из локального инструмента перевода части офлайн услуг в онлайн формат в центральную площадку взаимодействия триады государство – бизнес – граждане.

**Ключевые слова:** цифровизация, государственные услуги, социально-экономическая эффективность, мониторинг, эволюция, государственное регулирование и стимулирование в экономике.

**Для цитирования:** Богдановский И. Ю. Цифровизация государственных услуг: моделирование и мониторинг эффективности. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С. 9–14. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-9-14>.

## Digitalization of public services: modeling and monitoring of efficiency

**I. Yu. Bogdanovsky**[ibogdanovskiy@icloud.com](mailto:ibogdanovskiy@icloud.com)RSU Sotstech,  
Moscow, Russia

**Abstract:** The article examines the concept of digitalization of public services, defines the target guidelines for this process taking into account the practice of the last decade of providing public services to the population in Russia and trends in the development of their technological forms of implementation online. The parameters that can be changed in relation to the digital process of providing public services both statically and dynamically are determined, and directions for their use for calculating economic efficiency are proposed. An attempt was made to develop a holistic pattern for modeling an economically efficient process of digitalization of public services, both positive and negative

factors in terms of economic efficiency were identified, which can be identified and used in combination to quantitatively assess the effectiveness of digitalization of public services. Considerable attention in the scientific article is paid to the problems of the historical evolution of the digital model of organizing public services in Russia with the definition of qualitative and quantitative results achieved in the framework of the transformation of the super platform «Gosuslugi» from a local tool for transferring part of the offline services to the online format into the central platform for interaction of the triad state – business – citizens.

**Keywords:** digitalization, public services, socio-economic efficiency, monitoring, evolution, government regulation and stimulation in the economy.

**For citation:** Bogdanovsky I. Yu. Digitalization of public services: modeling and monitoring of efficiency. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 1. P. 9–14. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-9-14>.

## Введение

Специфика государственных услуг как объекта экономического анализа заключается в невозможности использования для оценки собственной экономической результативности государственных услуг и сопутствующих процессов классического показателя экономической эффективности. Данный показатель, рассчитываемый как отношение результирующего дохода к валовым затратам в сопоставимых единицах, как правило денежных, не может быть точно посчитан из-за отсутствия явно выраженного интегрированного денежного результата предоставления государственной услуги.

В то же время значимость государственных услуг в статье государственных расходов требует оценок и сопоставительных характеристик экономической результативности различных вариантов оказания государственных услуг в целях оптимизации бюджетного процесса при достижении целевого показателя качества соответствующего государственного органа. Особенно важна такая оценка для процессов кардинальной трансформации процессов оказания государственных услуг с использованием цифровых технологий.

Экономика подобной трансформации охватывает три аспекта:

- создание экономического обоснования цифровизации одной государственной услуги или комплекса, при этом экономический эффект для каждого связанного набора государственных услуг от цифровизации отдельной услуги в рамках этого набора может варьировать<sup>1</sup>;
- обеспечение мониторинга и оценки экономических показателей результативности и изменения затрат на одну государственную услугу во времени после цифровизации формата ее оказания;
- сопоставление цифрового и офлайн формата по показателю экономической результативности по итогам периода.

При осуществлении количественных оценок результативности процесса цифровизации государственной услуги следует акцентировать внимание на комплексности такой оценки, так как в ходе перевода процесса оказания государственных услуг в цифровой формат могут меняться не только величина и структура расходов, но и качественные и количественные результаты, получаемые государством и гражданами по результатам оказания услуг.

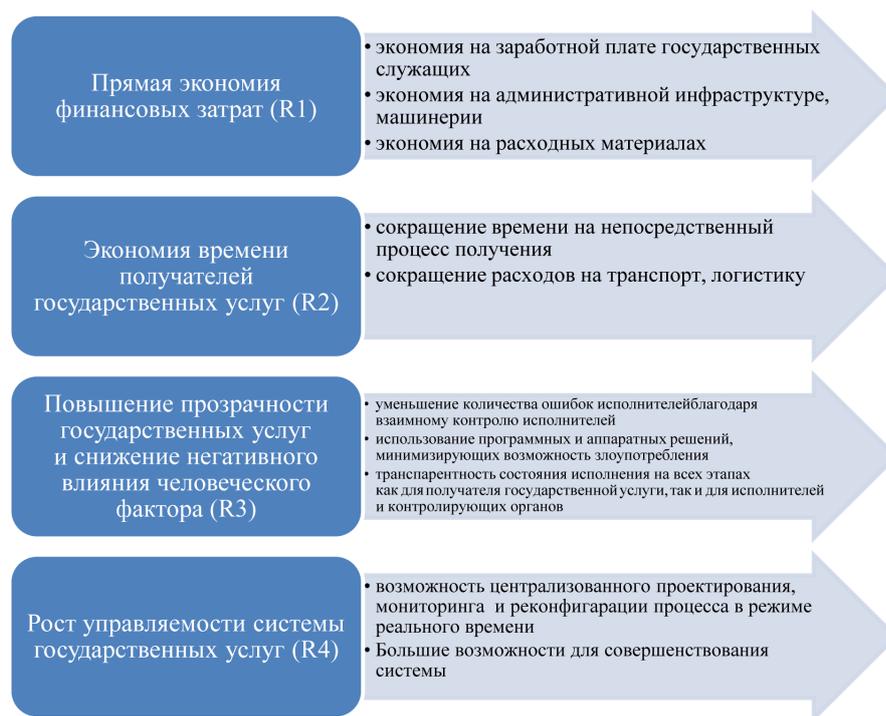
## Основная часть

Экономическая модель результата цифровизации государственных услуг может включать в себя четыре компонента, как показано на рисунке 1.

Непосредственной прямой оценке подлежит только первая компонента экономического результата — прямая экономия финансовых затрат на оказание государственных услуг. Остальные компоненты нуждаются в более комплексной оценке, которая носит, как и любая оценка разнородного, получаемого во времени результата вероятностный характер и состоит из:

- результатов, которые достигаются всеми участниками, в первую очередь обособленно получателями государственных услуг и обособленно государством; эти результаты чаще всего

<sup>1</sup> Хайруллин, М.Ф. Повышение качества государственных услуг в условиях цифровизации / М.Ф. Хайруллин, В.Р. Федоров, О.А. Кулиев. Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2024. № 9. С. 110.

Рис. 1. Структура экономического результата цифровизации государственных услуг <sup>2</sup>

не имеют прямой финансовой оценки и нуждаются в финансовой интерпретации со стороны эксперта;

- результатов, которые прелучаются на смежных участках, в том числе на участках задач повышения доверия общества к государству, участках противодействия коррупции, участках обеспечения экономического роста и социального благополучия общества.

Перевод государственной услуги в цифровой формат таким образом возможно считать экономически обоснованной в случае, если

$$\frac{R1}{C} > 1, \quad (1)$$

где  $C$  — общие затраты на осуществление процесса цифровизации государственных услуг.

В случае, если указанное неравенство (1) не соблюдается, инициатор цифровизации государственных услуг может предоставить собственные оценки величин  $R2$ ,  $R3$ ,  $R4$  таким образом, чтобы аргументировать наличие социально-экономической эффективности от реализуемой им новации по формуле расчета социально-экономической эффективности:

$$\frac{R1+R2+R3+R4}{C} > 1, \quad (2)$$

В этом отношении показательным является пример цифровизации государственных услуг на базе площадки «Госуслуги».

Всего возможно выделить три стадии реализации проекта.

1. На первой стадии площадка госуслуги функционировала как затратный инструмент, функционирующий на средства государственного бюджета в экспериментальном формате. В качестве показателей социально-экономической эффективности использовались целевые показатели, пред-

<sup>2</sup> Составлено автором на основе: Кислухина, И.А. Суперсервисы как способ цифровизации Госуслуг / И.А. Кислухина, В.А. Севостьянов. Проблемы научной мысли. 2023. Т. 12, № 1. С. 24. 2. Pimenova, O.V. The Economic Cross of the Digital Post-coronavirus Economy (on the Example of Rare Earth Metals Industry) / O.V. Pimenova, O.B. Repkina, D.V. Timokhin. Brain-Inspired Cognitive Architectures for Artificial Intelligence: BICA\*AI 2020: Proceedings of the 11th Annual Meeting of the BICA Society, Natal, Brazil, 10 октября — 15 2020 года. — Natal, Brazil: Springer Nature Switzerland AG, 2021. P. 183.

ложенные инициативными группами для планового периода. Экономическая эффективность цифровизации государственных услуг в таком формате могла быть рассчитана по формуле:

$$\frac{R1+R2+R3+R4}{C} > 1, \quad (3)$$

где  $R4$  рассчитывался как сумма выполнения целевых показателей в расчете на единицу затрат  $C$ .

В случае достижения целевого показателя фактическим в полном объеме по каждой категории эксперимент подлежал переводу в новую фазу, в случае более низких фактических значений осуществлялся мониторинг причин несоответствия.

Функционирование процесса внедрения цифровых технологий в процесс предоставления государственных услуг по предложенной методике целесообразно осуществлять в случае, когда проводимый эксперимент имеет обоснование за счет трендов развития технологий<sup>3</sup>. Для начала 2025 года подобный формат организации процесса цифровизации может быть рекомендован для следующих направлений:

- внедрение искусственного интеллекта не как инструмента решения определенной задачи (повышение скорости оказания государственных услуг, снижение издержек на оказание государственных услуг), а как инструмента, который конкурирует с традиционными формами (оператор, администрация) за привлекательность в сознании потребителя; в качестве критерия  $R4$  в этом случае предлагается указывать динамику новых участников, добровольно использующих данную разновидность получения государственных услуг;<sup>4</sup>
- внедрение инновационных систем цифровой безопасности, в том числе технологий замкнутого контура, поставляемых отечественными разработчиками; в качестве  $R4$  в этом случае возможно использовать показатели изменения частоты возникновения внештатных ситуаций и сбоев, вызванных злоумышленниками.

Говоря о методологии моделирования процессов цифровизации государственных услуг, следует дефинировать локальные и национальные процессы цифровизации.

При моделировании глобальных процессов цифровизации государственных услуг следует ориентироваться на уже имеющиеся данные эффективности цифровизации, реализованные на базе государственной платформы «Госуслуги». Количество пользователей в этом случае следует принять к количеству населения России за минусом недееспособных граждан, увеличенное на предполагаемый объем иностранных граждан, использующих цифровые услуги, например, трудовых мигрантов, иностранных туристов, число которых прогнозируется методом экстраполяции имеющихся трендов прироста.

Внедрение цифрового формата услуги через портал «Госуслуг» представляется наиболее экономически обоснованным решением, на что указывает показатель динамики соотношения роста количества пользователей «Госуслуг» и роста количества пользователей, как видно на рисунке 2.

Если в 2019 году количество полученных населением России государственных услуг через портал «Госуслуги» было немного ниже, чем количество зарегистрированных на портале личных кабинетов (63 миллиона против 64 миллионов), то в 2023 году наблюдается более чем трехкратный прирост количества полученных государственных услуг в расчете на одну учетную запись. Количество учетных записей в 2023 году увеличилось за 4 года почти вдвое, охватив около 80% всех правоспособных граждан страны, с учетом вероятного сценария сохранения темпов возрастания регистрации учетных записей полный охват населения страны порталом «Госуслуги» должен завершиться в 2025/2026 гг.

<sup>3</sup> Дегтерев, А.И. Цифровизация сферы услуг (на примере портала «Госуслуги») / А.И. Дегтерев. Проспект Свободный – 2024: Материалы юбилейной XX Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: в 4-х частях, Красноярск, 15–20 апреля 2024 года. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2024. С. 345.

<sup>4</sup> Гладченков, Т.А. экономическая эффективность цифровизации государственных услуг / Т.А. Гладченков, М.В. Буданова. Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты: Сборник статей VI Международной научно-практической конференции, посвященной 25-летию Юбилею инженерно-экономического института, проводимой в рамках Десятилетия науки и технологий в России, Брянск, 16–17 мая 2024 года. – Брянск: Брянский государственный инженерно-технологический университет, 2024. С. 182.

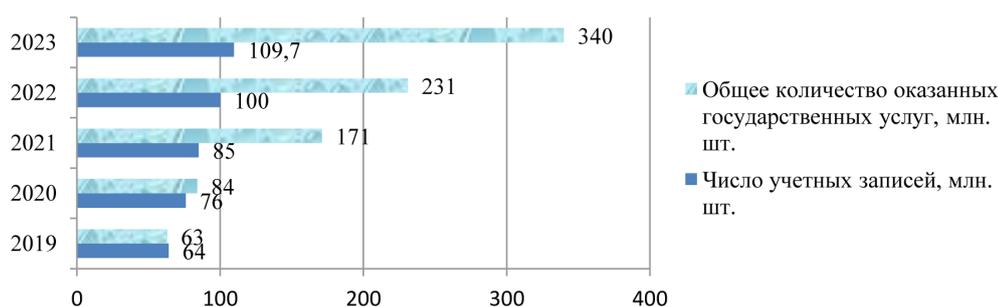


Рис. 2. Соотношение количества пользователей платформы «Госуслуги» и количества полученных ими государственных услуг в 2019–2023 гг.<sup>5</sup>

Рекомендуемой формулой расчета социально-экономической эффективности цифровизации государственных услуг с использованием суперсервиса «Госуслуги» является:

$$\sum_{i=1}^n ((R1i + R2i + R3i + R4i)Ki) > C - Cг + Си, \quad (4)$$

где  $I$  — количество периодов, в течении которых цифровой формат охватит количество получателей государственных услуг в достаточном для отмены традиционного их оффлайн формата;

$Ki$  — коэффициент, с которым известные из статистики развития супер сервиса «Госуслуги» показатели могут быть применены к процессу интегрированного в «Госуслуги» формату цифрового предоставления данной государственной услуги;

$Cг$  — издержки на цифровизацию данной государственной услуги, которые можно избежать благодаря отказу от дублирования цифровых коммуникаций интеграции их в суперсервис «Госуслуги»;

$Си$  — дополнительные издержки, связанные с гармонизацией предоставления данной государственной услуги и ее интеграцией в суперсервис «Госуслуги», включая издержки на популяризацию цифрового формата ее получения.

### Выводы

Доказано, что при оценке потенциальной социально-экономической результативности цифровизации государственной услуги, предоставляемой в оффлайн формате, рекомендуется экстраполировать аналогичные данные цифровизации сходной государственной услуги более раннего периода развития суперсервиса «Госуслуги». Предложены формулы для оценки экономической и социально-экономической эффективности цифровизации государственной услуги в случае, если моделирование процесса на основе исключительно социально-экономической статистики работы суперсервиса «Госуслуги» невозможно.

### Список литературы

1. Кислухина, И.А. Суперсервисы как способ цифровизации Госуслуг / И.А. Кислухина, В.А. Севостьянов. Проблемы научной мысли. 2023. Т. 12, № 1. С. 25–28
2. Pimenova, O.V. The Economic Cross of the Digital Post-coronavirus Economy (on the Example of Rare Earth Metals Industry) / O.V. Pimenova, O.B. Repkina, D.V. Timokhin. Brain-Inspired Cognitive Architectures for Artificial Intelligence: BICA\*AI 2020: Proceedings of the 11th Annual Meeting of the BICA Society, Natal, Brazil, 10 октября – 15 2020 года. — Natal, Brazil: Springer Nature Switzerland AG, 2021. P. 371–379. DOI 10.1007/978-3-030-65596-9\_45.
3. Презентация к докладу заместителя Председателя Правительства РФ Чернышенко Д.Н. Цифровизация госуслуг — государство для граждан [Электронный ресурс]. — URL: [https://digital.gov.ru/uploaded/files/0-chernyishenko\\_0zg5OE2.pdf](https://digital.gov.ru/uploaded/files/0-chernyishenko_0zg5OE2.pdf).
4. Дегтерев, А.И. Цифровизация сферы услуг (на примере портала «Госуслуги») / А.И. Дегтерев. Проспект Свободный — 2024: Материалы юбилейной XX Международной научной конференции сту-

<sup>5</sup> Составлено на основе: презентация к докладу заместителя Председателя Правительства РФ Чернышенко Д.Н. Цифровизация госуслуг — государство для граждан [Электронный ресурс], URL: [https://digital.gov.ru/uploaded/files/0-chernyishenko\\_0zg5OE2.pdf](https://digital.gov.ru/uploaded/files/0-chernyishenko_0zg5OE2.pdf).

дентов, аспирантов и молодых ученых: в 4-х частях, Красноярск, 15–20 апреля 2024 года. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2024. С. 344–346

5. Хайруллин, М.Ф. Повышение качества государственных услуг в условиях цифровизации / М.Ф. Хайруллин, В.Р. Федоров, О.А. Кулиев. Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2024. № 9. С. 108–111. DOI 10.37882/2223-2974.2024.09.34.
6. Гладченков, Т.А. экономическая эффективность цифровизации государственных услуг / Т. А. Гладченков, М.В. Буданова. Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты: Сборник статей VI Международной научно-практической конференции, посвященной 25-летию Юбилею инженерно-экономического института, проводимой в рамках Десятилетия науки и технологий в России, Брянск, 16–17 мая 2024 года. – Брянск: Брянский государственный инженерно-технологический университет, 2024. С. 178–185.

#### References

1. Kislukhina, I.A. Super services as a way to digitalize public services / I.A. Kislukhina, V.A. Sevostyanov. Problems of scientific thought. 2023. Vol. 12, No. 1. P. 25–28.
2. Pimenova, O.V. The Economic Cross of the Digital Post-coronavirus Economy (on the Example of Rare Earth Metals Industry) / O.V. Pimenova, O.B. Repkina, D.V. Timokhin. Brain-Inspired Cognitive Architectures for Artificial Intelligence: BICA\*AI 2020: Proceedings of the 11th Annual Meeting of the BICA Society, Natal, Brazi, October 10–15 2020. – Natal, Brazi: Springer Nature Switzerland AG, 2021. P. 371–379. DOI 10.1007/978-3-030-65596-9\_45
3. Presentation for the report of the Deputy Chairman of the Government of the Russian Federation Chernyshenko D.N. Digitalization of public services – the state for citizens [Electronic resource]. – URL: [https://digital.gov.ru/uploaded/files/0-chernyishenko\\_0zg5OE2.pdf](https://digital.gov.ru/uploaded/files/0-chernyishenko_0zg5OE2.pdf)
4. Degterev, A.I. Digitalization of the service sector (on the example of the State Services portal) / A.I. Degterev. Prospect Svobodny – 2024: Materials of the jubilee XX International scientific conference of students, graduate students and young scientists: in 4 parts, Krasnoyarsk, April 15–20, 2024. – Krasnoyarsk: Siberian Federal University, 2024. P. 344–346
5. Khairullin, M.F. Improving the quality of public services in the context of digitalization / M.F. Khairullin, V.R. Fedorov, O.A. Kuliev. Modern science: current problems of theory and practice. Series: Economics and Law. 2024. No. 9. P. 108–111. DOI 10.37882/2223-2974.2024.09.34
6. Gladchenkov, T.A. Economic efficiency of digitalization of public services / T. A. Gladchenkov, M.V. Budanova. Digital region: experience, competencies, projects: Collection of articles of the VI International scientific and practical conference dedicated to the 25th Anniversary of the Engineering and Economics Institute, held within the framework of the Decade of Science and Technology in Russia, Bryansk, May 16–17, 2024. – Bryansk: Bryansk State University of Engineering and Technology, 2024. P. 178–185

*Статья поступила в редакцию 16.01.2025; одобрена после рецензирования 05.02.2025; принята к публикации 10.02.2025.*

*The article was submitted 16.01.2025; approved after reviewing 05.02.2025; accepted for publication 10.02.2025.*