

Антоновская Елена Анатольевна

канд. экон. наук, доцент

Миронов Павел Вячеславович

студент

ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова»

г. Чебоксары, Чувашская Республика

АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ В ОБЩЕСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

***Аннотация:** статья посвящена теме современных тенденций совершенствования управленческого процесса в общественном секторе РФ на стыке цифровой трансформации, институционального реформирования и ориентации на общественную ценность. Проблема исследования состоит в разрыве между стратегическими целями и операционными метриками, фрагментацией данных и недостаточной результативностью регуляторных практик. Цель работы – выстроить целостную архитектуру «цели-услуги-данные-контракты-контроль» и определить условия её внедрения в российском правовом поле.*

***Ключевые слова:** общественный сектор, государственное управление, муниципальное управление, цифровая трансформация, общественная ценность.*

Актуальность исследуемой проблемы обусловлена ускоренной трансформацией публичного сектора России под воздействием цифровизации, бюджетных ограничений, роста ожиданий граждан к качеству услуг и усилению требований к прозрачности и подотчётности. В условиях высокой изменчивости социально-экономической среды модернизация государственного управления перестаёт быть разовым реформаторским актом и превращается в непрерывную практику: создаются единые «умные» онлайн-системы, которые связывают разные государственные услуги, подходы, основанные на данных, риск-ориентированное регулирование, а также модели совместного создания общественной ценности с участием бизнеса и гражданских инициатив. Конкуренция

юрисдикций за человеческий капитал и инвестиции заставляет их больше сосредотачиваться на результатах, измеримых показателях и управлении, ориентированном на общественную пользу, а не только на соблюдение процедур. Тем самым тема приобретает высокую научную значимость.

Теоретическая ценность исследования заключается в том, что она помогает лучше понять такие определения, как – «общественная ценность», «данные как инфраструктура управления», «процессная зрелость публичной организации», «регуляторный эксперимент», «сопроизводство услуг», – а также в интеграции подходов новой публичной службы. Предложена идея, которая связывает стратегические цели с показателями результата и эффективности, а также с критериями гибкости управления, при этом сохраняя ясность в законах и равные возможности для всех.

Практическая значимость выражается в разработке прикладных рекомендаций: картировании процессов предоставления услуг, настройке жизненных циклов услуг и межведомственных процессов, построении витрин управленческой аналитики и систем КРІ, внедрении регуляторных «песочниц» и клиентских маршрутов (customer journey) для массовых и социально значимых сервисов, а также в предложениях по оптимизации кадровых моделей – с акцентом на компетенции работы с данными и проектное управление.

Современные тенденции совершенствования управленческого процесса в публичном секторе РФ формируются на стыке трёх крупных повесток: (1) цифровой трансформации услуг и контроля, (2) институциональной перенастройки стратегического и муниципального управления и (3) перехода от «процедурной» эффективности к управлению общественной ценностью и результатами. Нормативная основа этого перехода уже создана и последовательно донастраивается: электронное предоставление госуслуг и работа МФЦ опираются на Федеральный закон №210-ФЗ, закрепляющий взаимодействие заявителей и органов власти на базе государственных и муниципальных информационных систем; реформа контроля и надзора перевела акцент на риск-ориентированные

модели и профилактику (№248-ФЗ); для испытаний цифровых решений предусмотрены экспериментальные правовые режимы (№258-ФЗ); стратегические циклы целей, программ и мониторинга закреплены в №172-ФЗ; муниципальная архитектура и распределение полномочий корректируются через изменения в №131-ФЗ. Указанные акты задают «правила игры», влияющие на проектирование процессов, систему метрик и распределение организационных ролей в государственном управлении.

Практика показывает, что цифровые технологии перестали носить декоративный и неясный характер. Портал «Госуслуги» насчитывает порядка 112 млн зарегистрированных пользователей и более 1,6 тыс. доступных сервисов; только в 2023 году в электронном виде оказано свыше 340 млн услуг. Растёт ежедневная аудитория (около 11 млн пользователей) и развиваются «суперсервисы» (например, поступление в вуз, цифровые документы об образовании). Такая нагрузка превращает проектирование жизненных ситуаций и маршрутов обслуживания из абстрактной методики в сферу капитальных инвестиций и предмет оперативного менеджмента [2].

Муниципальное управление синхронизируется с цифровыми циклами. Закон №172-ФЗ предписывает формализовать цели, индикаторы, мониторинг и корректировки стратегий, что на практике ведёт к построению сквозных «деревьев целей» регионов и муниципалитетов, к которым привязываются услуги, регуляторные практики, контроль и бюджетирование. Параллельно трансформируется система местного самоуправления: поправки к №131-ФЗ, вступившие в силу к 2025 году, перераспределяют вопросы местного значения и требуют заново определить операционные модели МСУ (централизация функций, укрупнение структур, новые стандарты сервиса). В этом контексте особую значимость приобретает вопрос эффективности управления ресурсами на субфедеральном уровне. Ключевым фактором успешной реализации полномочий органов власти субъекта РФ является выстраивание системного подхода к управлению имущественными и финансовыми активами, обеспечивающего прозрач-

ность и результативность использования государственной собственности. Это меняет распределение рисков, ролей и метрик на базовом уровне управления, где и формируется осязаемая для граждан общественная ценность [1].

Практика показывает, что в управлении услугами происходят важные изменения как в МФЦ, так и в отраслевых суперсервисах (Госуслуги, Образовательные платформы, Портал «Почта России»): сокращается среднее время ожидания, растёт доля услуг, оказываемых полностью онлайн либо в гибридном режиме «онлайн + МФЦ», фиксируется повышение удовлетворённости, при этом усиливается аналитическая поддержка решений (мониторинги качества на базе «больших данных», рейтинги сетей МФЦ). Всё это говорит о том, что установка единых правил, процедур, стандартов и постоянный анализ данных становятся обычной практикой, а не разовыми инициативами.

В то же время ключевые узкие места не исчезли, а сместились в «глубину» управленческих контуров. Прежде всего сохраняется стратегический разрыв: показатели государственных программ и нацпроектов не всегда согласованы с контрактными KPI и метриками удовлетворённости; в итоге у исполнителей есть стимулы «выполнять план», но не всегда – максимизировать общественную ценность в конкретных жизненных ситуациях граждан. Частично этот разрыв закрывается через построение «матрицы трассируемости» связок «цели – услуги – регуляторика – контракты – контроль» на базе требований №172-ФЗ и №210-ФЗ, однако мера требует зрелой архитектуры данных и чётко обозначенной ответственности владельцев показателей [3].

Во-вторых, несмотря на нормативное требование опираться на государственные информационные системы, в ряде отраслей продолжают существовать параллельные средства учёта, «PDF-ориентированные» процессы и ручные сверки. Вся наша модернизация упирается в несовместимость справочников, слабое управление качеством данных и отсутствие «единого источника истины».

Это заставляет вносить небольшие изменения в правила, например, по составу и границам ФИС (федеральных информационных систем) в образовательных сервисах, а также развивать инструменты управленческой аналитики. Но без единого основного набора данных и строгих правил по их ведению, результат всё равно будет ограничен.

В-третьих, на первый план выходят вопросы «цифровой этики» и защиты данных. Массовое предоставление услуг требует строгого соблюдения 152-ФЗ: минимизации собираемых сведений, чёткого правового основания обработки, управления согласиями, обеспечения безопасности, прозрачных политик оператора, уведомления регулятора и контроля доступа. На практике это означает внедрение реестров согласий и журналов операций, проведение регулярных DPIA (оценка защиты персональных данных), а также разработку модели угроз для каждой ГИС (государственной информационной системы). Любое ускорение жизненных циклов услуг должно проходить через эти гарантии, иначе регуляторные и репутационные риски сведут на нет управленческие выгоды.

В-четвертых, сохраняются «узкие места» закупочной деятельности. При росте доли электронных процедур и гибкости контрактов остаются риски формального импортозамещения, дробления закупок и недостаточного учёта жизненного цикла в ТЗ. Рациональный выход – переход от закупки «вещи» к закупке измеримого результата (outcome-based), применению моделей полной стоимости владения (ТСО), а также закреплению требований к данным и интерфейсам (API-first) непосредственно в контрактной документации. Действующие положения 44-ФЗ и 223-ФЗ уже предоставляют пространство для таких решений [4].

Наконец, кадровое измерение. Потребность в таких навыках, как управление продуктами госуслуг, организация данных, анализ рисков и поведенческая экономика, должна быть гораздо выше, чем то, что реально используют сейчас.

Команды, использующие методику доставки (delivery-подход), работают быстрее, потому что у них короткие циклы обратной связи (быстрое получение

отзывов и результатов), а также ясное понимание проблем и решений, что помогает быстро исправлять и улучшать работу, однако без институционального обновления системы мотивации государственной службы (79-ФЗ) и практик проектного управления получаемый эффект распыляется. В этих условиях оправданы модели «портфель – программа – продукт – фича», квартальные цели (OKR), «дорожные карты компетенций» с привязкой к карьерным трекам и межведомственные Scrum-форматы для проработки сверхкритичных жизненных ситуаций.

Практический пример показывают следующее. В МФЦ фиксируются сокращение среднего времени ожидания до нескольких минут, рост доли электронных сценариев обслуживания в офисах свыше 50%, а также двузначный прирост доли положительных отзывов. В образовательных «суперсервисах» доля цифровой подачи заявлений превышает 70%, при этом сохраняется потребность в дополнительной настройке нормативной базы и архитектуры соответствующих ФИС. Эти наблюдения подтверждают: устойчивый эффект обеспечивает не точечная «оцифровка», а комплексная перестройка процессов, данных и регуляторных механизмов [5].

Маршрут повышения эффективности управленческого процесса целесообразно представить как пакет взаимосвязанных решений.

Институциональное связывание целей и операций. Формирование единого реестра связок «цели – услуги – регуляторика – контракты – контроль», интегрированного с требованиями 172-ФЗ, 210-ФЗ и региональных НПА, с публично доступными метриками результата и эффекта, а также витриной управленческой аналитики (включая мониторинги качества на базе больших данных).

Реестровая дисциплина и дата-архитектура. Внедрение мастер-данных, реестров событий жизненных ситуаций, каталога API и унифицированных справочников; закрепление «карты данных» как обязательного раздела каждой государственной программы и контрактной документации.

Процессная зрелость. Описание сквозных процессов от запроса гражданина до достижения целевого эффекта; применение сервис-дизайна и А/В-экспериментов в суперсервисах и МФЦ для верификации изменений на практике.

Регуляторная гибкость. Расширение использования «песочниц» по 258-ФЗ и типовых риск-моделей по 248-ФЗ; публикация понятных для бизнеса и граждан чек-листов и алгоритмов контроля.

Результат-ориентированные закупки. Переход к outcome-based контрактам, учёту полной стоимости владения (ТСО), закреплению требований к интерфейсам и данным в ТЗ, а также к постконтрактному мониторингу фактических эффектов.

Этический и безопасный ИИ. Проектирование алгоритмов в логике privacy by design с учётом 152-ФЗ; аудит датасетов, ведение логов принимаемых решений, внедрение моделей объяснимости, пригодных для надзора и судебной проверки.

Кадры и мотивация. Определение профилей компетенций, формирование межведомственных delivery-команд, постановка квартальных OKR и развёртывание управленческих «каскадов» до уровня фронт-офиса [6].

Таким образом, совершенствование управленческого процесса в общественном секторе РФ – это не линейная «оцифровка», а перестройка архитектуры управления. Нормативные опоры заданы, статистика показывает массовость и нагрузку, практика высвечивает «узкие места» – данные, связка целей с контрактами, риск-модели и кадры. Решение – в сквозной архитектуре целей, процессов и данных; в гибком, но прозрачном регулировании; в закупках, ориентированных на результат; и в институциональной защите прав граждан при обработке данных. Там, где эти элементы собираются в единую систему, общественный сектор способен не только ускорять сервисы, но и накапливать доверие – главный ресурс управленческой модернизации.

Список литературы

1. Антоновская Е.А. К вопросу об эффективности управления государственной собственностью субъекта Российской Федерации / Е.А. Антоновская, Н.Н. Егорова, С.В. Петрова // *Фундаментальные исследования*. – 2021. – №11. – С. 16–20. – URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=43115> (дата обращения: 01.04.2026). DOI 10.17513/fr.43115. EDN GEMCDE

2. Кононкова Н.П. Новая структура и функции государственного сектора России перед лицом глобальных вызовов / Н.П. Кононкова // *Государственное управление. Электронный вестник*. – 2023. – №99. – С. 144–160. DOI 10.24412/2070-1381-2023-99-144-160. EDN QXMHQN

3. Косоруков А.А. Цифровое государственное управление: учебное пособие / А.А. Косоруков. – М.: МАКС Пресс, 2020. – 284 с.

4. Полякова О.Е. Цифровая трансформация в государственном и муниципальном управлении: международный опыт / О.Е. Полякова, Е.В. Лаврова // *Управленческий учет*. – 2024. – №9. – С. 141–147. EDN QQPEAG

5. Цифровая трансформация в государственном управлении: монография / под ред. Е.М. Стыриной, Е.Н. Дмитриевой. – М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2023. – 209 с.

6. Храмова И.Ю. Цифровая трансформация государственного управления: новые возможности для взаимодействия общества и государства / И.Ю. Храмова, Ю.А. Гриневич // *Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки*. – 2022. – №4. – С. 131–143. DOI 10.15593/2224-9354/2022.4.10. EDN EQDKKD