

Стратегия цифровой экономики
Digital economy strategies

DOI: 10.24412/2070-1381-2023-98-191-206

Методические аспекты оценки цифровых проектов для их ранжирования и отбора
в целях включения в стратегические документы цифровой трансформации
субъектов Российской Федерации¹

Лобкова Елена Валерьевна

Кандидат экономических наук, доцент, Институт экономики, государственного управления и финансов, Сибирский федеральный университет, Красноярск, Российская Федерация.

E-mail: elena_valerin@yandex.ru

SPIN-код РИНЦ: [7877-1340](#)

ORCID ID: [0000-0003-2804-3427](#)

Аннотация

Повышение эффективности реализации стратегических документов социально-экономического развития субъектов Российской Федерации в значительной степени зависит от успешности проектов, внедряемых на территории региона. Цифровая трансформация — сложный процесс, в который вовлечены все субъекты экономики, социальной сферы и органы государственной власти как сила, стимулирующая этот процесс на благо всего общества, в том числе в целях оптимизации государственных расходов, повышения эффективности государственного управления и оказания государственных услуг. Проекты цифровой трансформации требуют особого подхода к их разработке по причине многоаспектности охватываемых процессов. Целью исследования выступает методическое сопровождение процесса оценивания, ранжирования и отбора цифровых проектов, разрабатываемых для реализации трансформационного перехода экономики, социальной сферы и государственного управления на цифровую основу. В статье предложены критерии, показатели и система оценки проектов с точки зрения их трансформационного эффекта, социально-экономических выгод и готовности (степени проработки) идеи, концепции и проектной документации. Результатом применения разработанной методики является рейтинг цифровых проектов, предлагаемых для включения в стратегические документы субъектов РФ в области цифровой трансформации, на основании которого возможно и необходимо принимать решение относительно целесообразности их дальнейшего рассмотрения и внедрения.

Ключевые слова

Стратегия цифровой трансформации, цифровой проект, трансформационный эффект, критерий оценки, ранжирование проектов, методика оценивания, сравнительное преимущество, государственное управление, информационная система.

Methodological Aspects of Evaluating Digital Projects for Their Ranking and Selection for
Inclusion in Strategic Documents of the Digital Transformation of the Subjects of
the Russian Federation²

Elena V. Lobkova

PhD, Associate Professor, Institute of Economics, Public Administration and Finance, Siberian Federal University, Krasnoyarsk, Russian Federation.

E-mail: elena_valerin@yandex.ru

ORCID ID: [0000-0003-2804-3427](#)

Abstract

Increasing the effectiveness of implementation of the strategic documents of the socio-economic development of the Russian Federation constituent entities depends to a large extent on the success of the projects implemented in the region. Digital transformation is a complex process that involves all actors in the economy, the social sphere and public authorities as a force for stimulating this process for the benefit of the whole society in order to optimize public expenditures, improve public administration and public service delivery. Digital transformation projects require a special approach to their development due to the multidimensional nature of the processes involved. The aim of the study is the methodical support of the process of evaluation, ranking and selection of digital projects developed for the implementation of the transformational transition of the economy, social sphere and state administration on the digital basis. The article offers criteria, indicators and system for evaluating projects in terms of their transformational effect, socio-economic benefits and readiness (degree of development) of ideas, concepts and project

¹ Исследование выполнено в рамках реализации проекта № 2022030908431 «Разработка методики оценки эффективности реализации стратегических направлений цифровой трансформации ключевых отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления субъектов Российской Федерации (на примере Красноярского края)», поддержанного Красноярским краевым фондом поддержки научной и научно-технической деятельности в рамках регионального конкурса «Конкурс проектов прикладных научных исследований и инновационных разработок в интересах развития Красноярского края» по приоритетным темам, представленным органами государственной власти и местного самоуправления Красноярского края.

² The study was carried out as part of the implementation of the project No. 2022030908431 «Development of methods for assessing effectiveness of realisation of strategic directions of digital transformation in key sectors of economy, social sphere and state administration of subjects of the Russian Federation (on example of the Krasnoyarsk region)» supported by the Krasnoyarsk Regional Fund for Support of Scientific and Scientific and Technical Activities in the Regional Competition «Projects of Applied Scientific Research and Innovative Development for the Development of the Krasnoyarsk Region» on priority topics, represented by the bodies of state power and local self-government of the Krasnoyarsk Region.

documentation. The result of the developed methodology is a rating of digital projects proposed for inclusion in the strategic documents of the constituent entities of the Russian Federation in the field of digital transformation, on the basis of which it is possible and necessary to decide whether to further review and implement them.

Keywords

Digital transformation strategy, digital project, transformational impact, evaluation criterion, project ranking, evaluation methodology, comparative advantage, public administration, information system.

Введение

Стратегическое управление процессами в ключевых отраслях экономики и социальной сферы, способствующее созданию условий для их инновационного развития, ориентировано на достижение долгосрочных социально-экономических эффектов: улучшение делового и инвестиционного климата; модернизацию экономики на инновационной основе и повышение ее глобальной конкурентоспособности; повышение качества и эффективности государственного управления; понижение энергоемкости экономики и повышение ее энергоэффективности; повышение уровня жизни граждан; повышение доступности для населения и качества услуг в сфере здравоохранения, образования; повышение качества предоставления жилищно-коммунальных услуг; сокращение времени оказания государственных услуг и др. Многие процессы в государственном управлении переведены в цифровую плоскость. Создание системы стратегического управления экономическим развитием региона и системы среднесрочного экономического планирования с помощью цифровых платформ и технологий является актуальной целью всех субъектов Российской Федерации и одним из аспектов процесса цифровой трансформации [Этри и др. 2020; Зеленцова, Галюта 2021].

Во всех субъектах РФ (кроме вошедших в состав Федерации в 2022 г.) с сентября 2021 г. реализуются стратегии в области цифровой трансформации экономики, социальной сферы и государственного управления. Стратегии включают федеральные проекты (рекомендованные к реализации федеральными органами власти) и региональные цифровые проекты, направленные на достижение национальных стратегических целей (по Указу Президента РФ от 21.07.2020 № 474) и способствующие созданию, развитию, модернизации и внедрению информационных систем (ИС), платформ и сервисов, инфраструктурного оборудования для целей цифровой трансформации, технологий искусственного интеллекта, «сквозных» цифровых технологий и т.д. Субъектами накоплен достойный внимания опыт практик внедрения и реализации успешных решений в области цифровой трансформации государственного управления, а также производственной сферы [Москвитина 2021].

Управление стратегическими проектами в области цифровой трансформации

Включаемые в тексты региональных стратегий проекты подлежат оценке с точки зрения полноты разработки их концепций и планов внедрения, готовности к реализации, корректности составляющих, правовых основ реализации, технологических особенностей, возможности интеграции создаваемых в их рамках продуктов (решений) с существующими системами и решениями, а также с точки зрения их трансформационного эффекта.

Наиболее важным аспектом оценки является социально-экономическая эффективность проекта — влияние результатов внедрения проекта на: рост уровня и качества жизни населения (с указанием составляющих качества: доходы населения, условия проживания, экологическая среда, показатели здоровья, образования, индикаторы охраны и защиты прав и свобод граждан и т.д.); снижение транзакционных издержек при оказании государственных и муниципальных услуг (сокращение числа промежуточных процессов, количества участников в рамках оказания услуги, исполнения функции, сокращение времени оказания услуги); снижение бюджетных расходов

в будущих периодах (после внедрения и перехода на использование новых трансформационных продуктов, суперсервисов и т.д.); снижение административного давления на экономические субъекты [Дорошенко и др. 2022; Сидоренко и др. 2019]. По результатам оценивания уполномоченным органом могут быть приняты следующие решения: социально-экономические эффекты не поддаются оценке или не выявлены; социально-экономические эффекты оценены (по показателям проекта), но признаны минимальными или несущественными; социально-экономические эффекты оценены на среднем уровне (сопоставимы с уровнем затрат на их достижение — на реализацию проекта); социально-экономические эффекты оценены на высоком уровне (превышают затраты на их достижение).

Оценка цифровых проектов с точки зрения правовых оснований их реализации может осуществляться по критерию наличия или отсутствия правового акта, устанавливающего необходимость создания (развития) информационной системы (продукта, решения) в рамках проекта: соответствующий правовой акт нормативного свойства может отсутствовать; может присутствовать на уровне субъекта РФ; может существовать на федеральном уровне (в виде закона РФ, иного нормативно-правового акта РФ) [Ефремов 2020].

Оценка технологических особенностей создаваемой (или планируемой к созданию) информационной системы (иного продукта, решения) в рамках проекта может осуществляться по критерию численности пользователей или групп бенефициаров проекта создаваемой или развиваемой системы, продукта, решения.

Интеграция создаваемой или планируемой к созданию ИС (или иного продукта, решения) в рамках проекта с иными информационными системами и решениями оценивается по возможным вариантам:

- интеграция с существующими продуктами в рамках проекта не предусмотрена;
- проект нацелен на создание возможности обмена данными (экспорт и импорт) с существующими решениями в данной области;
- проект создает возможность многостороннего взаимодействия с существующими и внедренными системами (продуктами), повышая их эффективность и обеспечивая связь между несколькими группами пользователей (бенефициарами).

Приоритетным критерием является трансформационный эффект, получаемый в результате реализации проекта:

- проект ориентирован на автоматизацию процесса (на разработку и внедрение информационной системы, базы данных или иного решения, продукта, пользователем которого является только субъект, реализующий проект);
- проект ориентирован на цифровизацию процесса, на интеграцию процесса взаимодействия субъекта проекта и пользователей (клиентов) в информационную систему (онлайн-взаимодействие, запрос и получение информации, ее предоставление через сервисы, платформы);
- проект ориентирован на цифровую трансформацию первого типа (ИС и система онлайн-взаимодействия объединены на единой платформе (суперсервисе), в систему включены третьи лица: иные участники процесса, заинтересованные лица);
- проект ориентирован на цифровую трансформацию второго типа (изменение роли участников взаимодействия, связанное с возникновением широкого круга участников, появлением заказчиков и исполнителей);
- проект ориентирован на цифровую трансформацию третьего типа (внедрение в систему взаимодействия оператора процесса, усложнение процессов, протекающих в рамках системы взаимодействия участников).

Кроме того, проекты подлежат оценке с позиции их влияния на кардинальные изменения принципов осуществления видов деятельности в государственном управлении, экономике или социальной сфере: оптимизация процессов, перестроение логики системы отношений субъектов, универсализация процессов, повышение их эффективности и т.д. [Бауэр и др. 2019; Стратегия цифровой трансформации 2021].

У стран и их органов управления, субъектов бизнеса накоплен определенный опыт управления проектами, который перманентно пополняется новыми практиками и примерами [Брюханова и др. 2021; Добролюбова 2018].

Например, в Польше органы государственной власти совместно с внутренними административными единицами (воеводствами) и по их инициативе реализуют технологию стандартизации методов управления проектами и программами в государственном управлении независимо от стратегии правительства. Для управления государственной стратегией специально разработана и внедрена модель унифицированного процесса управления проектами и программами, выполняемыми в рамках стратегии и поддерживаемыми специализированной ИТ-системой. Суть модели заключается в замене форсирования изменений сверху вниз унификацией методологий управления проектами, используемыми органами государственного управления, стимулированием упрощения процесса управления на основании ИТ-системы [Янка, Косирадская 2019].

Совершенствование процесса принятия решений и разработки государственной политики в Португалии реализуется на базе Центра компетенций по планированию, политике и прогнозированию в сфере государственного управления (PlanAPP), созданного при Президиуме Совета министров Португалии. Центр имеет широкие институциональные и административные возможности для мониторинга и анализа планирования и реализации государственной политики, разработки инструментов вмешательства и корректировки на каждом этапе, вплоть до пересмотра направлений политики. Создана сеть для обмена знаниями и межсекторального сотрудничества в области стратегического планирования, состоящая из руководителей отраслевой составляющей государственного планирования, что позволяет синхронизировать отраслевое стратегическое планирование с национальными планами. Центр располагает основанной на фактических данных информацией для разработки и переформулирования стратегий, способствует более эффективному принятию решений путем внедрения перспективных подходов, укрепляет способность государственного управления предвидеть возникающие и гипотетически возможные изменения и адаптироваться к ним [Tkach et al. 2020]³.

Цифровую трансформацию компаний как процесс глубинного изменения принципов ведения бизнеса и создания новых бизнес-моделей исследуют авторы работы [Титов, Титова 2022], формулируя характеристики управления цифровой трансформацией компании и систематизируя методы и инструменты проектного управления этим процессом.

Программных продуктов в области реализации процедуры управления проектами накоплено большое количество, которое продолжает расти, и сами решения развиваются. К наиболее распространенным решениям в пространстве управления проектами относят методы построения сбалансированной системы показателей, дорожной карты, критического пути, инструменты Scrum, AgileUP, Crystal, Feature Driven Development, Kanban, Scrumban, Waterfall и др.

³ См. также Dal Borgo R., Monteiro B. The Triple Challenge of Embedding Strategic Foresight in Government // Observatory of Public Sector Innovation [Электронный ресурс]. URL: <https://oecd-opsi.org/blog/triple-challenge-of-strategic-foresight/> (дата обращения: 20.04.2023).

Отечественным примером ИТ-системы управления проектами в государственном управлении является «[ПМ Форсайт. Госуправление](#)» (информационная система управления проектами) от ООО «Проектная ПРАКТИКА». Опыт внедрения системы наработан у нескольких субъектов РФ (Приморский край, Омская область, Ульяновская область, г. Москва, Республика Коми, Республика Саха (Якутия), Томская область, Сахалинская область и др.). Гибридным продуктом для управления проектами в условиях высокой неопределенности, как позиционируют его разработчики, является «[Парацельс ПМ](#)» от PMLogix.

По мнению аналитиков профессиональной ассоциации в области управления проектами [Project Management Institute](#) (PMI), государственные проекты более сложны по сравнению с частными по причине более широкого круга заинтересованных сторон, каждая из которых предъявляет требования и ограничения; более «открыты» по причине высокой подверженности влиянию внешних событий; более нестабильны по причине политических ограничений, частых изменений в политике и установлении коротких временных горизонтов; менее ориентированы на поиск оптимального решения и повышения эффективности по причине отсутствия конкурентного давления (доминирующее положение в соответствующей сфере); имеют более формальные процедуры принятия решений, менее гибки и менее склонны к риску⁴.

Подходы, применяемые в управлении государственными проектами, специфичны и ориентированы на достижение приоритетных целей, задаваемых органами власти (национальных целей). Многие стандартные подходы и модели, успешно применяемые для бизнес-проектов, в госуправлении могут использоваться с существенными ограничениями, что способствует формированию необходимости разработки специальных методик управления государственными проектами. Такие подходы и методы требуют совместной работы целой совокупности органов власти, процедур внутреннего согласования и утверждения в виде нормативного правового акта [Бауэр и др. 2019; Зеленцова, Галюта 2021].

Разработанная автором настоящей статьи методика оценки проектов, предлагаемых к включению в Стратегию в области цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Красноярского края (далее — методика), содействует достижению целей повышения качества стратегического планирования и эффективности процесса проектного управления, а также служит основой методического обеспечения организации, проведения оценки и сравнительного анализа проектов цифровой трансформации Красноярского края. Подход к оценке разработан при активном участии, содействии и в интересах органов исполнительной власти Красноярского края.

Материалы и методы

Методика применяется при ранжировании и отборе проектов цифровой трансформации, предлагаемых разработчиками проектов (далее — заявителями) к включению в Стратегию в области цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Красноярского края (далее — стратегия). Устанавливаются критерии оценки (предлагается три критерия), порядок расчета показателей (индикаторов оценки внутри критерия) и система оценивания (шкалы оценки, дифференцированные по показателям) проектов по критериям, используемым в целях определения сравнительных преимуществ проектов. Разработчиками проектов цифровой трансформации являются исполнительные органы власти (ОИВ) Красноярского края.

⁴ Project management in the Public Administration // TWproject [Электронный ресурс]. URL: <https://twproject.com/blog/project-management-public-administration/> (дата обращения: 20.04.2023).

Под сравнительным преимуществом проекта понимается совокупность характеристик проекта, дифференцированных по критериям оценки. Количественной мерой сравнительного преимущества проекта является коэффициент сравнения преимуществ реализации заявленного проекта цифровой трансформации, выраженный в процентах и вычисленный как отношение присвоенных проекту баллов по соответствующему критерию к максимальной (общей) сумме баллов по нему. Показатель оценки — индикатор, характеристика проекта, планируемого к реализации, детализирующая оценку заявок по соответствующему критерию. В методике установлена зависимость между значением показателя (количественным или качественным) и значением количества присваиваемых баллов. Одному значению показателя оценки соответствует одно значение количества баллов. Шкала оценки — значения количества баллов, присваиваемых определенным значениям показателя оценки на основании установленных соответствий балльных оценок количественным или качественным характеристикам проекта по показателю.

При рассмотрении заявки на включение проекта в стратегию предлагается проведение оценки сравнительных преимуществ проекта на основании следующих критериев:

- 1) трансформационный эффект проекта («цифровой проект»);
- 2) влияние проекта на процесс оказания государственных услуг исполнительными органами власти, осуществление контрольной (надзорной) деятельности;
- 3) степень проработки и готовности проекта.

Оценка проектов по критерию «трансформационный эффект реализации проекта (“цифровой проект”)

Количественная оценка по данному критерию характеризует масштабность, широту и уникальность предлагаемого проектом решения (продукта, создаваемого или развиваемого в рамках проекта), а также характер влияния заявленного проекта на процессы взаимодействия участников отношений, использование «сквозных» цифровых технологий и трансформационный эффект от реализации проекта. Для оценки заявок по критерию «трансформационный эффект реализации проекта (“цифровой проект”) применяется совокупность обязательных показателей, а также дополнительные показатели для проектов, в рамках которых предусмотрено создание (развитие) информационной системы. Определение необходимости применения дополнительных критериев производится уполномоченным органом, ответственным за оценку по данному критерию, и в зависимости от характеристик представленного в заявке проекта.

Для проектов, подлежащих оценке по перечню обязательных показателей, предлагаются к применению следующие показатели:

- 1) ориентация проекта на удовлетворение потребностей групп участников (бенефициаров);
- 2) масштабность использования продукта, создаваемого (развиваемого) в рамках проекта, органами власти (количество ОИВ, использующих продукт, создаваемый или развиваемый в рамках проекта);
- 3) наличие аналогичных проектов в субъектах РФ;
- 4) корректность, детализация и полнота описания процесса(-ов), на совершенствование которого(-ых) направлен проект;
- 5) характер изменения процессов взаимодействия бенефициаров проекта в результате его реализации.

Для проектов, в рамках которых предусмотрено создание (развитие) ИС, оценка производится по перечню указанных обязательных показателей, а также применяется перечень дополнительных показателей оценки:

- 1) наличие механизма взаимодействия со СМЭВ4 посредством витрин данных;
- 2) обоснованность создания новой ИС в рамках проекта;
- 3) использование «сквозных» цифровых технологий в проекте.

Для оценки сравнительного преимущества проектов по данному критерию применяются следующие показатели и соответствующая им шкала оценки (Таблица 1).

Таблица 1. Показатели и шкалы оценки цифровых проектов по критерию «трансформационный эффект реализации проекта (“цифровой проект”)»⁵

Показатель оценки по критерию	Шкала оценки
Обязательные показатели оценки проектов по критерию	
Ориентация проекта на удовлетворение потребностей групп участников (бенефициаров)	1 балл — проект направлен на удовлетворение потребностей одной группы участников (бенефициаров) (органов власти); 3 балла — проект направлен на удовлетворение потребностей двух групп участников (бенефициаров) (органов власти и населения, органов власти и субъектов бизнеса); 5 баллов — проект направлен на удовлетворение потребностей трех групп участников (бенефициаров) (органов власти, населения и субъектов бизнеса).
Масштабность использования продукта, создаваемого (развиваемого) в рамках проекта, органами власти (количество ОИВ, использующих продукт, создаваемый или развиваемый в рамках проекта)	1 балл — проект ориентирован на использование продукта одним ведомством (ОИВ); 2 балла — проект ориентирован на использование продукта двумя ведомствами (ОИВ); 3 балла — проект ориентирован на использование продукта тремя ведомствами (ОИВ); 5 баллов — ориентация проекта на использование продукта более чем тремя ведомствами (ОИВ).
Наличие аналогичных проектов в субъектах РФ ⁶	1 балл — практика реализации проекта не уникальна, аналогичные проекты реализуются в других субъектах РФ; 3 балла — практика внедрения аналогичных решений есть только в пилотных субъектах РФ; 5 баллов — уникальный проект (нет аналогов в других субъектах РФ).
Корректность, детализация и полнота описания процесса(-ов), на совершенствование которого(-ых) направлен проект	1 балл — основные процессы определены не в полном объеме; участники и владельцы процессов определены недостаточно полно и (или) некорректно; основные качественные и количественные характеристики процесса(-ов) определены некорректно; 2 балла — имеются замечания по двум из трех позиций описания процесса(-ов): полнота и детализация описания процесса(-ов); полнота и корректность определения участников и владельцев процесса(-ов); корректность определения качественных и количественных характеристик процесса(-ов); 3 балла — имеются замечания по одной из трех позиций описания процесса(-ов): полнота и детализация описания процесса(-ов); полнота и корректность определения участников и владельцев процесса(-ов); корректность определения качественных и количественных характеристик процесса(-ов); 5 баллов — основные процессы определены в полном объеме и подробно; участники и владельцы процессов определены в полном объеме и корректно; качественные и количественные характеристики процесса(-ов) определены корректно.

⁵ Разработано автором.

⁶ При оформлении заявки от функционального заказчика требуется проведение анализа опыта разработки и внедрения аналогичных проектов в субъектах РФ и заполнение соответствующего раздела.

Характер изменения процессов взаимодействия бенефициаров проекта в результате его реализации	<p>0 баллов — изменение процессов взаимодействия бенефициаров проекта в результате его реализации не предусмотрено;</p> <p>2 балла — проектом предусмотрена автоматизация процессов взаимодействия бенефициаров проекта без создания новых и (или) оптимизации текущих процессов;</p> <p>3 балла — проектом предусмотрена оптимизация текущих автоматизированных процессов взаимодействия бенефициаров проекта;</p> <p>5 баллов — в рамках проекта создаются новые цифровые процессы, оптимизируются существующие автоматизированные процессы взаимодействия бенефициаров проекта.</p>
Дополнительные показатели оценки по критерию для проектов, направленных на создание (развитие, модернизацию) ИС	
Наличие механизма взаимодействия со СМЭВ4 посредством витрин данных	<p>0 баллов — механизм взаимодействия проектом не предусмотрен;</p> <p>5 баллов — механизм взаимодействия проектом предусмотрен.</p>
Обоснованность создания новой информационной системы в рамках проекта	<p>0 баллов — проектом предусмотрено создание новой ИС в случае наличия разработанной и потенциально адаптируемой к новым потребностям информационной системы;</p> <p>5 баллов — в рамках проекта предусмотрено создание новой ИС в случае отсутствия разработанной или потенциально адаптируемой к новым потребностям информационной системы (требуется экспертное заключение уполномоченного органа — министерства цифрового развития Красноярского края — об отсутствии возможности адаптации имеющейся ИС к новым потребностям и задачам) или в рамках проекта предусмотрено развитие и модернизация (адаптация) существующей ИС.</p>
Использование «сквозных» цифровых технологий в проекте	<p>0 баллов — использование «сквозных» цифровых технологий в проекте не предусмотрено;</p> <p>2 балла — в проекте предусмотрено использование одной «сквозной» цифровой технологии;</p> <p>3 балла — в проекте предусмотрено использование двух «сквозных» цифровых технологий;</p> <p>5 баллов — в проекте предусмотрено использование трех и более «сквозных» цифровых технологий.</p>

Общая максимальная сумма баллов по критерию «трансформационный эффект реализации проекта (“цифровой проект”))» для проектов, оцениваемых по перечню обязательных показателей, составляет 25 баллов; для проектов, оцениваемых по перечню обязательных и дополнительных показателей, — 40 баллов.

Оценка проектов по критерию «влияние проекта на процесс оказания государственных услуг исполнительными органами власти, осуществление контрольной (надзорной) деятельности»

Количественная оценка по данному критерию характеризует влияние проекта на благополучие граждан через параметры качества и доступности государственных услуг, эффективности осуществления контрольной (надзорной) деятельности и лицензионной (разрешительной) деятельности. Для оценки заявок по данному критерию применяются показатели, дифференцированные в зависимости от категории проекта и его характеристик, представленных в заявке. В соответствии с настоящей методикой и в рамках данного критерия предлагаются следующие категории проектов:

- проекты, влияющие на процесс оказания государственных услуг;
- проекты, влияющие на осуществление контрольной (надзорной) деятельности;
- проекты, влияющие на осуществление лицензионной (разрешительной) деятельности.

Проекты, направленность которых по заявленным характеристикам не соответствует ни одной из указанных категорий, оценке по данному критерию не подлежат.

Для оценки сравнительного преимущества проектов по данному критерию применяются следующие показатели и соответствующая им шкала оценки (Таблица 2).

Таблица 2. Показатели и шкалы оценки цифровых проектов по критерию «влияние проекта на процесс оказания государственных услуг исполнительными органами власти, осуществление контрольной (надзорной) деятельности»⁷

Показатель оценки по критерию	Шкала оценки
Показатели оценки проектов, влияющих на процесс оказания государственных услуг	
Сокращение срока предоставления государственной услуги органом исполнительной власти (услуги учреждения)	0 баллов — проектом сокращение срока не предусмотрено, или оно составляет менее 10%; 1 балл — сокращение срока на 10–29%; 2 балла — сокращение срока на 30–49%; 3 балла — сокращение срока на 50–99%; 5 баллов — предоставление услуги в режиме реального времени.
Реализация проактивного (упреждающего) режима предоставления услуги	0 баллов — отсутствует (проактивный режим предоставления услуги может быть реализован в перспективе, но пока не предусмотрен); 3 балла — реализация проактивного (упреждающего) режима предоставления услуги предусмотрена в отношении отдельных категорий заявителей (подуслуг); 5 баллов — реализация проактивного (упреждающего) режима предоставления услуги предусмотрена в отношении всех категорий заявителей (подуслуг).
Исключение необходимости очного посещения заявителем ОИВ/МФЦ (учреждения) ⁸	0 баллов — очное обращение заявителя/получателя (услуги) в ОИВ/МФЦ (учреждение) требуется; 2 балла — очное обращение заявителя/получателя (услуги) в ОИВ/МФЦ (учреждение) не требуется при обращении за услугой; 3 балла — очное обращение заявителя/получателя (услуги) в ОИВ/МФЦ (учреждение) не требуется при получении результата; 5 баллов — очное обращение заявителя/получателя (услуги) в ОИВ/МФЦ (учреждение) не требуется при обращении и получении результата.
Сокращение количества документов, подлежащих обязательному личному предоставлению заявителем	0 баллов — сокращение количества документов не предусмотрено проектом; 1 балл — проектом предусмотрено сокращение количества документов на 10–30%; 2 балла — проектом предусмотрено сокращение количества документов на 30–50%; 3 балла — проектом предусмотрено сокращение количества документов на 50–99%; 5 баллов — реализация проекта подразумевает упразднение необходимости личного предоставления документов заявителем.
Автоматизация процессов предоставления услуги, исключая участие заявителя (роботизация)	0 баллов — автоматизация проектом не предусмотрена; 1 балл — проектом предусмотрена автоматизация регистрации обращения; 3 балла — проектом предусмотрена автоматизация регистрации и рассмотрения обращения; 5 баллов — проектом предусмотрена автоматизация регистрации, рассмотрения обращения, подготовки и направления результата.

⁷ Разработано автором.

⁸ При оценке проектов по данному показателю необходимо учитывать текущее состояние (далее — ТС) услуги; так, например, если в ТС услуги уже реализована возможность обращения за ее получением без необходимости очного посещения ОИВ, а проектом предлагается реализовать возможность получения результата без необходимости очного посещения, в таком случае по критерию выставляется значение 3 балла (при получении результата), а не 5 баллов (при обращении и получении результата), так как в ТС возможность обращения без очного взаимодействия уже реализована, а проект на такую возможность фактически не влияет.

<p>Реализация реестровой модели учета результатов предоставления услуг (создание/доработка информационной системы реестра результатов услуг)</p>	<p>0 баллов — реализация реестровой модели учета результатов услуг проектом не предусмотрена;</p> <p>2 балла — проектом предусмотрено получение результата в форме электронного документа;</p> <p>3 балла — проектом предусмотрено получение результата в форме электронного документа, который доступен в системе межведомственного электронного взаимодействия;</p> <p>5 баллов — проектом предусмотрено получение результата в форме электронного документа, который доступен в системе межведомственного электронного взаимодействия и востребован при предоставлении иных услуг.</p>
Показатели оценки проектов, влияющих на осуществление контрольной (надзорной) деятельности	
<p>Реализация возможности проведения контрольных (надзорных) мероприятий (инспекционных визитов, выездных проверок), профилактических визитов в дистанционном формате</p>	<p>3 балла — проектом предусмотрено проведение профилактических визитов в дистанционном формате;</p> <p>7 баллов — проектом предусмотрено проведение отдельных контрольных (надзорных) мероприятий и профилактических визитов в дистанционном формате;</p> <p>10 баллов — проектом предусмотрено проведение контрольных (надзорных) мероприятий и профилактических визитов в дистанционном формате в полном объеме.</p>

Для проектов, влияющих на осуществление лицензионной (разрешительной) деятельности, предусматривающей и предоставление услуги при выдаче лицензии (разрешения), и осуществление контроля (надзора) за соблюдением лицензионных требований), применяется полная совокупность показателей, указанных выше по двум категориям проектов, и согласно шкалам, указанным для них.

Общая максимальная сумма баллов по критерию «влияние проекта на процесс оказания государственных услуг исполнительными органами власти, осуществление контрольной (надзорной) деятельности» для проектов, влияющих на процесс оказания государственных услуг, составляет 30 баллов; для проектов, влияющих на осуществление контрольной (надзорной) деятельности, — 10 баллов; для проектов, влияющих на осуществление лицензионной (разрешительной) деятельности, — 40 баллов.

Оценка проектов по критерию «степень проработки и готовности проекта»

Количественная оценка по данному критерию характеризует качество поданной документации: полноту, соответствие и корректность заполнения разделов проекта паспорта. Для оценки заявок по критерию «степень проработки и готовности проекта» предлагаются следующие показатели:

- 1) корректность цели и задач проекта;
- 2) корректность определения бенефициаров проекта;
- 3) корректность отобранных показателей достижения цели и решения задач (корректность показателей проекта по паспорту);
- 4) корректность отобранных результатов проекта;
- 5) степень проработанности плана реализации проекта.

Для оценки сравнительного преимущества проектов по данному критерию применяются следующие показатели и соответствующая им шкала оценки (Таблица 3).

Таблица 3. Показатели и шкалы оценки цифровых проектов по критерию «степень проработки и готовности проекта»⁹

Показатель оценки по критерию	Шкала оценки
Корректность цели и задач проекта	<p>0 баллов — имеется неполное соответствие/несоответствие цели и задач названию и сути проекта;</p> <p>1 балл — цель сформулирована корректно и соответствует сути проекта, задачи сформулированы не в полном объеме, требуют детализации, уточнения;</p> <p>2 балла — точное и полное соответствие цели и задач друг другу и сути проекта;</p> <p>3 балла — точное и полное соответствие цели и задач друг другу и сути проекта, соответствуют социально-экономическому направлению развития Красноярского края и (или) стратегическим направлениям, утвержденным на федеральном уровне (Президентом РФ, Правительством РФ).</p>
Корректность определения бенефициаров проекта	<p>0 баллов — бенефициары проекта выбраны некорректно и их перечень неполный;</p> <p>1 балл — бенефициары проекта выбраны корректно, но их перечень неполный;</p> <p>2 балла — перечень выбранных бенефициаров проекта является полным (указаны все необходимые позиции), но содержит некорректные позиции (содержит «лишние» позиции, которые должны быть исключены из перечня);</p> <p>3 балла — бенефициары проекта выбраны корректно и их перечень полный.</p>
Корректность отобранных показателей достижения цели и решения задач (корректность показателей проекта по паспорту)	<p>0 баллов — по показателям невозможно/трудно оценить достижимость цели и качество решения задач проекта;</p> <p>1 балл — показатели в целом соответствуют сформулированной цели проекта и поставленным задачам, но отобраны некорректно с точки зрения выбранных единиц измерения, возможности оценки по выбранным показателям уровня достижения цели и решения задач, соответствия выбранных показателей официальной статистической информации и методикам расчета, принятым международными организациями;</p> <p>2 балла — показатели в полной мере соответствуют сформулированной цели проекта и поставленным задачам, отобраны корректно, но не влияют на показатели «цифровой зрелости»;</p> <p>3 балла — показатели в полной мере соответствуют сформулированной цели проекта и поставленным задачам, отобраны корректно и влияют на показатели «цифровой зрелости».</p>
Корректность отобранных результатов проекта	<p>0 баллов — результаты сформулированы некорректно (не имеют четкой количественной/качественной оценки или по формулировке дублируют показатели проекта);</p> <p>1 балл — результаты сформулированы корректно, направлены на достижение задач и показателей проекта, но их перечень неполный;</p> <p>3 балла — результаты сформулированы корректно, имеют четкую количественную/качественную оценку и в полном объеме характеризуют процесс достижения задач и показателей проекта.</p>
Степень проработанности плана реализации проекта	<p>0 баллов — «нулевая» стадия реализации проекта: имеется идея и концепция проекта, базовые значения показателей проекта находятся на «нулевом» уровне, план реализации разработан концептуально, не детально;</p> <p>1 балл — план реализации проекта включает агрегированные этапы без подробной их детализации;</p> <p>3 балла — план реализации проекта строго соответствует плану достижения показателей проекта (сформулирован через индикаторы достижения показателей и решения задач) с указанием сроков мероприятий, контрольных точек и способов оценки их прохождения (документы, участники, результаты). Рекомендуемое количество контрольных точек составляет не менее 6 в год на один результат, равномерно распределенных в течение года.</p>

Общая максимальная сумма баллов по критерию «степень проработки и готовности проекта» составляет 15 баллов.

⁹ Разработано автором.

Оценка сравнительного преимущества проекта

Оценка сравнительного преимущества проекта осуществляется на основании присвоенных баллов по показателям и критериям оценки в соответствии со шкалами оценки отдельно по каждому критерию.

Оценка сравнительного преимущества проекта (h) по критерию (i) оценки (производится в процентах по формуле (1):

$$P_i^h = \frac{\sum_{j=1}^n B_{ij}^h}{\sum_{j=1}^n B_{ij}^{\max}} \cdot 100 \% = \frac{B_i^h}{B_i^{\max}} \cdot 100 \% , \quad (1)$$

где $\sum_{j=1}^n B_{ij}^h$ — сумма присвоенных проекту (h) баллов по всем показателям (j) оценки в рамках критерия (i) оценки (присвоение баллов осуществляется на основании шкал оценки показателей, приведенных в таблицах 1–3); $\sum_{j=1}^n B_{ij}^{\max}$ — сумма максимального количества баллов по всем показателям (j) оценки в рамках критерия (i) (максимальное количество баллов по каждому показателю оценки установлено в рамках каждого отдельного критерия); — суммарная балльная оценка проекта (h) по критерию (i) оценки; — общая максимальная балльная оценка по критерию (i); i — номер критерия оценки (i = 1, 2, 3); j — номер показателя оценки (j = 1, 2, ...n); h — номер оцениваемого проекта.

Оценка сравнительных преимуществ заявленных проектов по системе критериев оценки (согласно предлагаемой методике, выделяется три критерия оценки) производится поэтапно и в зависимости от дифференциации проектов по категориям и их специфике.

Первый этап предполагает оценку сравнительных преимуществ проектов по критерию «трансформационный эффект проекта (“цифровой проект”)» с разделением на две группы проектов: проекты, оцениваемые по перечню обязательных показателей; проекты, оцениваемые по перечню обязательных и дополнительных показателей, — для проектов, в рамках которых предусмотрено создание (развитие) ИС.

В случае, если проект по критерию «трансформационный эффект реализации проекта (“цифровой проект”)» оценен на уровне 75% и выше — выше 3/4 от максимального установленного количества баллов для соответствующей группы проектов (проектов, оцениваемых по перечню обязательных показателей или оцениваемых по перечню обязательных и дополнительных показателей), он подлежит дальнейшему рассмотрению и оцениванию по критерию «влияние проекта на процесс оказания государственных услуг исполнительными органами власти, осуществление контрольной (надзорной) деятельности».

В случае, если проект по критерию «трансформационный эффект реализации проекта (“цифровой проект”)» оценен ниже 75% от максимального установленного количества баллов для соответствующей группы проектов, дальнейшая его оценка (оценка заявки на включение проекта в стратегию) не производится.

Второй этап: оценка сравнительных преимуществ проектов по критерию «влияние проекта на процесс оказания государственных услуг исполнительными органами власти, осуществление контрольной (надзорной) деятельности» с разделением на три категории проектов: проекты, влияющие на процесс оказания государственных услуг; проекты, влияющие на осуществление контрольной (надзорной) деятельности; проекты, влияющие на осуществление лицензионной (разрешительной) деятельности. Проекты, не относящиеся ни к одной из трех категорий, в рамках данного критерия не оцениваются (этап отсутствует).

Третий этап: оценка сравнительных преимуществ проектов по критерию «степень проработки и готовности проекта» (оценивание производится для всех проектов без их дифференциации).

Оценка сравнительных преимуществ заявленных проектов в рамках каждого из критериев по формуле (1) учитывает специфику проектов и их деление на группы и категории при расчете общей максимальной суммы баллов по критерию (Таблицы 4–6).

Таблица 4. Оценка сравнительного преимущества проекта по критерию «трансформационный эффект проекта (“цифровой проект”)»¹⁰

Наименование показателя оценки	Количество присвоенных проекту баллов по показателю (B_{ij}^h)	
Перечень обязательных для всех проектов показателей и дополнительных индикаторов для проектов, в рамках которых предусмотрено создание / развитие ИС (Таблица 1)	$B_{11}^h \dots B_{15}^h$ — для проектов, оцениваемых по перечню обязательных показателей; $B_{11}^h \dots B_{18}^h$ — для проектов, оцениваемых по перечню обязательных и дополнительных показателей.	
Итого сумма баллов по проекту	B_1^h	
Общая максимальная сумма баллов по критерию	B_1^{\max}	25 баллов — для проектов, оцениваемых по перечню обязательных показателей.
		40 баллов — для проектов, оцениваемых по перечню обязательных и дополнительных показателей.
Оценка сравнительного преимущества проекта по критерию, %	$P_1^h = \frac{B_1^h}{B_1^{\max}} * 100\%$	$\frac{B_1^h}{25} * 100\%$ — для проектов, оцениваемых по перечню обязательных показателей.
		$\frac{B_1^h}{40} * 100\%$ — для проектов, оцениваемых по перечню обязательных и дополнительных показателей.

Таблица 5. Оценка сравнительного преимущества проекта по критерию «влияние проекта на процесс оказания государственных услуг исполнительными органами власти, осуществление контрольной (надзорной) деятельности»¹¹

Наименование показателя оценки	Количество присвоенных проекту баллов по показателю (B_{ij}^h)	
Перечень показателей для соответствующей категории проекта (Таблица 2)	$B_{21}^h \dots B_{26}^h$ — для категории проектов, влияющих на процесс оказания государственных услуг; B_2^h — для категории проектов, влияющих на осуществление контрольной (надзорной) деятельности; $B_{21}^h \dots B_{27}^h$ — для категории проектов, влияющих на осуществление лицензионной (разрешительной) деятельности.	
Итого сумма баллов по проекту	B_2^h	
Общая максимальная сумма баллов по критерию	B_2^{\max}	30 баллов — для категории проектов, влияющих на процесс оказания государственных услуг.
		10 баллов — для категории проектов, влияющих на осуществление контрольной (надзорной) деятельности.
		40 баллов — для категории проектов, влияющих на осуществление лицензионной (разрешительной) деятельности
Оценка сравнительного преимущества проекта по критерию, %	$P_2^h = \frac{B_2^h}{B_2^{\max}} * 100\%$	$\frac{B_2^h}{30} * 100\%$ — для категории проектов, влияющих на процесс оказания государственных услуг.
		$\frac{B_2^h}{10} * 100\%$ — для категории проектов, влияющих на осуществление контрольной (надзорной) деятельности.
		$\frac{B_2^h}{40} * 100\%$ — для категории проектов, влияющих на осуществление лицензионной (разрешительной) деятельности.

¹⁰ Разработано автором.

¹¹ Разработано автором.

Проекты, направленность которых по заявленным характеристикам не соответствует ни одной из указанных категорий, оценке по данному критерию не подлежат.

Таблица 6. Оценка сравнительного преимущества проекта по критерию «степень проработки и готовности проекта»¹²

Наименование показателя оценки	Количество присвоенных проекту баллов по показателю (B_{ij}^h)	
Перечень показателей оценки по критерию (Таблица 3)	$B_{31}^h \dots B_{35}^h$	
Итого сумма баллов по проекту	B_3^h	
Общая максимальная сумма баллов по критерию	B_3^{\max}	15 баллов
Оценка сравнительного преимущества проекта по критерию, %	$P_3^h = \frac{B_3^h}{B_3^{\max}} * 100\%$	$\frac{B_3^h}{15} * 100\%$

Заключение

Количественная оценка сравнительных преимуществ проектов цифровой трансформации нацелена на повышение эффективности процесса отбора проектов, а также установление взаимосвязи стратегии с показателями национальных целей, а именно: увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий в четыре раза по сравнению с показателем 2019 года; снижение выбросов опасных загрязняющих веществ, оказывающих наибольшее негативное воздействие на окружающую среду и здоровье человека; достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления; увеличение доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронной форме, до 95%; повышение ожидаемой продолжительности жизни до 78 лет; улучшение качества городской среды.

Для оптимизации процесса подготовки проектной документации и заявок по региональным проектам необходимым условием является разработка порядка подготовки, оформления и рассмотрения заявок, который должен включать описание процессов формирования и направления заявки для оценки проекта, форму заявки, сроки рассмотрения, регламент взаимодействия исполнительных органов власти, участвующих в оценке проекта, подготовку заключения о целесообразности включения проекта в стратегию, организацию взаимодействия органов власти — функциональных заказчиков, заявителей и уполномоченных проводить оценку.

Благодарности

Материалы статьи подготовлены при участии исполнительных органов власти Красноярского края: Министерства цифрового развития Красноярского края, Министерства экономики и регионального развития Красноярского края, Управления проектной деятельности Правительства Красноярского края, «Центра управления регионом» Красноярского края.

Автор выражает благодарность за сотрудничество и плодотворную работу, предоставленные материалы и рекомендации заместителю начальника отдела сопровождения национальных проектов управления проектной деятельности Правительства Красноярского края Гуровой Екатерине Александровне, руководителю сектора отраслевых информационных

¹² Разработано автором.

проектов Министерства цифрового развития Красноярского края Копеевой Анастасии Сергеевны, специалисту «Центра управления регионом» Майснер Дарье Владимировне, консультанту отдела мониторинга государственных услуг и регулирования деятельности государственных учреждений Министерства экономики и регионального развития Красноярского края Воронцову Михаилу Вячеславовичу.

Список литературы:

Бауэр В.П., Еремин В.В., Сильвестров С.Н., Смирнов В.В. Экономическое моделирование процессов цифровой трансформации // Журнал экономической теории. 2019. Т.16. № 3. С. 428–443. DOI: [10.31063/2073-6517/2019.16-3.11](https://doi.org/10.31063/2073-6517/2019.16-3.11)

Брюханова Н.В., Григорьева Н.С., Дынник Д.И. Внедрение межведомственных цифровых технологий в систему государственного управления: оценка бюджетной эффективности проекта // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2021. № 4. С. 23–33. DOI: [10.22394/2079-1690-2021-1-4-23-33](https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-4-23-33)

Добролюбова Е.И. Государственное управление по результатам изменения цифрового преобразования: обзор зарубежного опыта и перспективы для России // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 4. С. 70–93.

Дорошенко С.В., Макарова М.Н. Оценка адаптации населения регионов России к цифровым технологиям // Экономика региона. 2022. Т. 18. № 1. С. 296–310. DOI: [10.17059/ekon.reg.2022-1-21](https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2022-1-21)

Ефремов А.А. К формированию механизма выявления и устранения системных правовых ограничений цифровизации государственного управления // Вопросы государственного и муниципального управления. 2020. № 4. С. 59–83.

Зеленцова С.Ю., Галюта О.Н. Реализация национальных проектов в части цифровизации государственного управления в субъектах РФ // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. Т. 231. № 5. С. 238–255. DOI: [10.38197/2072-2060-2021-231-5-238-255](https://doi.org/10.38197/2072-2060-2021-231-5-238-255)

Иванова М.В. Системы оценки цифровой трансформации государственного управления: сравнительный анализ российской и зарубежной практики // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 79. С. 246–270. DOI: [10.24411/2070-1381-2020-10058](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2020-10058)

Москвитина Н.В. Цифровая трансформация государственного управления // Социология. 2021. № 4. С. 114–128.

Сидоренко Э.Л., Барциц И.Н., Хисамова З.И. Эффективность цифрового государственного управления: теоретические и прикладные аспекты // Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. № 2. С. 93–114.

Стратегия цифровой трансформации: написать, чтобы выполнить / под ред. Е.Г. Потаповой, П.М. Потеева, М.С. Шклярук. М.: РАНХиГС, 2021.

Титов С.А., Титова Н.В. Проектное управление цифровой трансформацией компаний // Вестник университета. 2022. № 1(7). С. 22–29. DOI: [10.26425/1816-4277-2022-7-22-29](https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-7-22-29)

Этри Э., Карбланк Э., Гиртен Д., Лешер М., Пилат Д., Вайкофф Э., Кейхин Б. Векторы цифровой трансформации // Вестник международных организаций. 2020. Т.15. № 3. С. 7–50. DOI: [10.17323/1996-7845-2020-03-01](https://doi.org/10.17323/1996-7845-2020-03-01)

Janka T., Kosieradzka A. The New Approach to the Strategic Project Management in the Polish Public Administration // Foundations of Management. 2019. Vol.11. Is.1. P.143–154. DOI: [10.2478/fman-2019-0012](https://doi.org/10.2478/fman-2019-0012)

Tkach I., Shmorgun L., Halachenko O., Hrinchenko Yu., Solomko A. Implementation of the Project Approach in Public Administration // International Journal of Management. 2020. № 11(6). P. 1532–1549. DOI: [10.34218/IJM.11.6.2020.140](https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.140)

References:

Attrey A., Carblanc E., Gierten D., Leshner M., Pilat D., Wyckoff E., Kahin B. (2020) Vectors of Digital Transformation. *Vestnik mezhdunarodnykh organizatsiy*. Vol. 15. No. 3. P. 7–50. DOI: [10.17323/1996-7845-2020-03-01](https://doi.org/10.17323/1996-7845-2020-03-01)

Bauer V.P., Eremin V.V., Silvestrov S.N., Smirnov V.V. (2019) Economic Modeling of Digital Transformation Processes. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii*. Vol. 16. No. 3. P. 428–443. DOI: [10.31063/2073-6517/2019.16-3.11](https://doi.org/10.31063/2073-6517/2019.16-3.11)

Bryukhanova N.V., Grigoryeva N.S., Dynnik D.I. (2021) Vnedreniye mezhvedomstvennykh tsifrovyykh tekhnologiy v sistemu gosudarstvennogo upravleniya: otsenka byudzhetnoy effektivnosti proyekta [Implementation of Interdepartmental Digital Technologies into the Public Administration System: Assessment of the Project Budgetary Efficiency]. *Gosudarstvennoye i munitsipal'noye upravleniye. Uchenyye zapiski*. No. 4. P. 23–33. DOI: [10.22394/2079-1690-2021-1-4-23-33](https://doi.org/10.22394/2079-1690-2021-1-4-23-33)

Dobrolyubova E.I. (2018) Performance Management in Public Administration in the Digital Era: Review of International Practices and Prospects for Russia. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*. No. 4. P. 70–93.

Doroshenko S.V., Makarova M.N. (2022) Assessing the Adaptation of the Population of Russian Regions to Digital Technologies. *Ekonomika regiona*. No. 18(1). P. 296–310. DOI: [10.17059/ekon.reg.2022-1-21](https://doi.org/10.17059/ekon.reg.2022-1-21)

Efremov A.A. (2020) In Reference to Creating a Mechanism for Detecting Systemic Legal Limitations of the Digitalization of Public Administration. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*. No. 4. P. 59–83.

Ivanova M.V. (2020) Assessment Systems for Government Digital Transformation: Comparative Analysis of Russian and International Practice. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 79. P. 246–270. DOI: [10.24411/2070-1381-2020-10058](https://doi.org/10.24411/2070-1381-2020-10058)

Janka T., Kosieradzka A. (2019) The New Approach to the Strategic Project Management in the Polish Public Administration. *Foundations of Management*. Vol. 11. Is. 1. P. 143–154. DOI: [10.2478/fman-2019-0012](https://doi.org/10.2478/fman-2019-0012)

Moskvitina N.V. (2021) Digital Transformation of Public Administration. *Sotsiologiya*. No. 4. P. 114–128.

Potapova E.G., Poteev P.M., Shklyaruk M.S. (eds.) (2021) *Strategiya tsifrovoy transformatsii: napisat', chtoby vpolnit'* [Digital transformation strategy: Write to execute]. M.: RANEPА.

Sidorenko E.L., Bartsits I.N., Khisamova Z.I. (2019) The Efficiency of Digital Public Administration Assessing: Theoretical and Applied Aspects. *Voprosy gosudarstvennogo i munitsipal'nogo upravleniya*. No. 2. P. 93–114.

Titov S.A., Titova N.V. (2022) Project Management of the Digital Transformation of Companies. *Vestnik universiteta*. No. 1(7). P. 22–29. DOI: [10.26425/1816-4277-2022-7-22-29](https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-7-22-29)

Tkach I., Shmorgun L., Halachenko O., Hrinchenko Yu., Solomko A. (2020) Implementation of the Project Approach in Public Administration. *International Journal of Management*. No. 11(6). P. 1532–1549. DOI: [10.34218/IJM.11.6.2020.140](https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.140)

Zelentsova S.Yu., Galyuta O.N. (2021) Implementation of National Digitalization Projects State Administration in the Subjects of the Russian Federation. *Nauchnyye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii*. Vol. 231. No. 5. P. 238–255. DOI: [10.38197/2072-2060-2021-231-5-238-255](https://doi.org/10.38197/2072-2060-2021-231-5-238-255)

Дата поступления/Received: 01.05.2023