

**Информационное общество и власть****ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ:  
СПОСОБЫ ОПТИМИЗАЦИИ И ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

Статья рекомендована к публикации членом редакционного совета Ю.Е. Хохловым 10.12.2021.

**Ульянов Александр Юрьевич**

*Кандидат юридических наук*

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Факультет права, доцент*

*Москва, Российская Федерация*

*70ru@bk.ru*

**Аннотация**

*Статья посвящена проблемам оптимизации муниципального управления и оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления как первичного уровня организации публичной власти. Целью настоящего исследования является раскрытие потенциала муниципалитетов в преодолении барьеров политического, организационного, экономического и социального характера на пути цифровой трансформации. В статье анализируется положительный опыт по внедрению в систему муниципального управления государственных информационных систем и электронных сервисов. Вместе с этим отмечается, что в большинстве регионов значительная часть вопросов, требующих быстрого реагирования со стороны органов местного самоуправления, всё ещё остается за гранью использования современных цифровых технологий. В результате исследования сформулированы основные принципы и задачи «умного развития» в контексте цифровой трансформации системы муниципального управления. Для кардинального изменения ситуации автор предлагает принять меры по скорейшему переходу от административной к сервисной модели управления, создать в городских округах и муниципальных районах центры муниципального управления и цифрового развития.*

**Ключевые слова**

*цифровая трансформация; муниципальное управление; стратегическое планирование; цифровые компетенции; «умные» города*

**Введение**

Понятие «цифровая трансформация», равно как и некоторые смежные, например, «цифровая экономика» и цифровизация, относительно недавно вошло в употребление в профессиональной среде. Общепринятого его определения пока не сложилось ни в научной литературе, ни в нормативных правовых актах. Во многих источниках цифровая трансформация рассматривается как процесс изменения (преобразования) устоявшихся экономических и общественных институтов в связи с внедрением цифровых технологий. Например, согласно определению Европейской комиссии (European Commission), цифровая трансформация — это значительные изменения во всех секторах экономики и общества в результате внедрения цифровых технологий во все аспекты человеческой жизни [1]. Согласно исследованию ОЭСР цифровая трансформация — совокупность экономических и социальных эффектов в результате цифровизации; использование данных и цифровых технологий для создания новых или изменения существующих видов деятельности [2].

Примером комплексного описания измерения цифровой трансформации является исследование «Digital Transformation Framework Monitoring of Large-Scale Socio-Economic Processes» [3]. В данной работе предложена структура цифровой трансформации и рассмотрены её ключевые компоненты. Особое внимание уделено системе мониторинга, которая обеспечивает обратную связь для управления процессами цифровой трансформации крупных социально-экономических

---

© Ульянов А.Ю., 2022.

Производство и хостинг журнала «Информационное общество» осуществляется Институтом развития информационного общества.

Данная статья распространяется на условиях международной лицензии Creative Commons «Атрибуция — Некоммерческое использование — На тех же условиях» Всемирная 4.0 (Creative Commons Attribution – NonCommercial - ShareAlike 4.0 International; CC BY-NC-SA 4.0). См. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.ru>

[https://doi.org/10.52605/16059921\\_2022\\_02\\_40](https://doi.org/10.52605/16059921_2022_02_40)

систем. Приведены примеры применения концептуальной основы цифровой трансформации для стратегического планирования и реализации процессов развития цифровой экономики на уровне страны, территории, отрасли.

Цифровая трансформация закреплена в качестве одной из целей развития страны до 2030 года. Мониторинг хода реализации данной цели осуществляется на основе четырех показателей: достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы; увеличение доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде, до 95%; рост доли домохозяйств, которым обеспечена возможность широкополосного доступа к Интернету, до 97%; увеличение вложений в отечественные решения в сфере информационных технологий в 4 раза по сравнению с показателем 2019 г.

С нашей точки зрения, цифровая трансформация – это не только внедрение цифровых технологий, но и преобразование множества горизонтальных и вертикальных бизнес-процессов, оптимизация операционных процедур, изменение устоявшихся моделей и форматов взаимодействия между участниками рыночных отношений, государством и гражданами [4]. При этом цифровая трансформация обоснованно рассматривается исследователями не только как многоаспектное, но и разноуровневое понятие, включающее государственный, муниципальный, отраслевой, корпоративный и локальный уровень.

В задачи данного исследования входит рассмотрение четырех аспектов цифровой трансформации на уровне системы муниципального управления: 1) внедрение электронных (цифровых) сервисов для оптимизации процессов управления; 2) трансформация и создание «умных» городов; 3) совершенствование системы оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления в условиях цифровизации; 4) стратегическое планирование процессов цифровой трансформации на муниципальном уровне.

## **1. Электронные сервисы для оптимизации муниципального управления**

В современном информационном обществе сервисная модель управления государством пользуется большой популярностью, как доказавшая свою эффективность. В рамках цифровой трансформации в работу органов публичной власти внедряются различные электронные сервисы, позволяющие повысить качество оказания государственных и муниципальных услуг населению. Например, в 2021 году число пользователей портала «Госуслуги» достигло 135 млн., из них 75 млн. имеют подтвержденную учетную запись, в среднем на портал и в мобильное приложение заходит 5 млн. уникальных посетителей в день, оказывается 550 тысяч электронных услуг [5]. Широкое распространение получил сервис ГИС ЖКХ, на котором зарегистрировано более 105 тыс. организаций – профессиональных участников рынка ЖКХ.

В числе регионов-лидеров по внедрению цифровых технологий в систему государственного и муниципального управления стоит выделить Москву, Московскую область, Петербург, Татарстан. Созданный в 2011 году портал управления городом «Наш город Москва» по данным Мэрии Москвы ежемесячно более 1 млн. человек [6]. Пользователь портала может получить информацию о более чем 110 тыс. городских объектов, а также сообщить о ненадлежащем состоянии объектов городской инфраструктуры. Все опубликованные сообщения являются обязательными для рассмотрения органами власти Москвы. Регламентный срок подготовки ответа на сообщение – 8 рабочих дней. За каждой проблемной темой закреплен ответственный орган власти. Житель может подтвердить или опровергнуть устранение проблемы [7].

Интерес представляет практика применения в некоторых регионах (Башкортостан, Татарстан, Алтайский край, Приморский край, Московская область и др.) сервиса «Инцидент-Менеджмент», рассчитанного на мониторинг социальных сетей с целью выявления негативной реакции пользователей на недостатки в различных сферах инфраструктуры. При определенных преимуществах данной системы к недостаткам сервиса можно отнести заданный поиск информации, позволяющих группировать в так называемые «инциденты» лишь определенные проблемы, которые вызвали отрицательную реакцию пользователей в социальных сетях.

В Белгородской области действует портал «Оценка населением эффективности деятельности руководителей органов местного самоуправления муниципальных образований области, предприятий и учреждений, осуществляющих оказание услуг населению муниципальных образований области» [8]. Электронный сервис позволяет верифицировать данные о числе проголосовавших пользователей за определенный период с разбивкой по муниципальным районам

и городским округам с указанием доли от всего населения, количестве оценок по определенным критериям. Для получения объективных и прозрачных итогов голосования на сайте включена авторизация пользователей через Единую систему идентификации и аутентификации (ЕСИА) портала «Госуслуги».

Вместе с тем, в большинстве регионов значительная часть вопросов, требующих быстрого реагирования со стороны органов местного самоуправления, всё ещё остается за гранью использования современных цифровых технологий. Например, чтобы записать ребёнка в детский сад или школу, надо обязательно прийти к директору, нельзя это сделать с телефона или компьютера, потому что нет доступа к единой базе, где зарегистрирован ребёнок. Соответственно, предоставление комплексных услуг по жизненным ситуациям онлайн, без участия чиновника, проактивно, становится невозможным.

Не вполне эффективно реализуются меры по созданию комфортной городской среды, в связи с чем инфраструктурные проблемы ощущаются наиболее остро. Запущенные в некоторых регионах проекты по улучшению качества городской среды требуют синхронизации знаний, сервисов и технологий для решения проблемы развития «умного города» как единой системы. Не вписывается в современные «цифровые» реалии предусмотренный действующим федеральным законодательством 30-дневный срок рассмотрения обращений граждан. Недостаточно активно используются цифровые возможности в целях оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления, включая интерактивные опросы населения.

Умная трансформация городской среды представляет собой выстраивание солидарной системы устойчивого развития города с вовлечением в данный процесс всех заинтересованных групп. Однако действующая административная модель управления не способствует вовлечению общественности в решение вопросов местного значения.

## **2. Цифровая трансформация и создание «умных» городов**

В современной России развитие городов происходит за счет агломераций и крупных городов – административных и промышленных центров. На территории России насчитывается около 1117 городов, из них: 795 малых городов, в которых проживают 15,5% населения, 150 средних (10%) 95 больших городов (14%), 63 крупных города (27,5%), 15 городов-миллионеров (33%). Новые города практически не появляются. Во времена Российской Федерации образовано 2 города (Магас в Ингушетии, 1994 г. и Иннополис в Татарстане, 2012 г.), 17 городов появились в составе России за счет вхождения Крыма в 2014 г., 8 городов получили этот статус путем преобразования.

Над темой «умный город» работают специалисты различных областей и каждый определяет модель по-своему. В контексте цифровой трансформации «умный город» - это инновационный город, который внедряет комплекс технических решений и организационных мероприятий, направленных на достижение максимально возможного в настоящее время качества управления ресурсами и предоставления услуг, в целях создания устойчивых благоприятных условий проживания и пребывания, деловой активности нынешнего и будущих поколений [9].

Следуя логике цифровой трансформации, одной из важных ценностей «умного» города становится широкое вовлечение в процесс принятия решений граждан и организаций, это необходимое и обязательное условие современного государственного управления, включая механизмы обратной связи и открытость общественно-значимой информации. Прямое участие населения в управленческой деятельности позволяет добиться большего соответствия принимаемых решений интересам граждан, приблизить нормативные положения к реальным ценностям и потребностям общества, отношения в котором призван регулировать соответствующий правовой акт, тем самым повысив эффективность процесса управления обществом и государством. Одним из инструментов привлечения граждан к принятию государственных и муниципальных решений с развитием современных информационных и телекоммуникационных технологий является краудсорсинг.

Взаимодействие публичной власти и общества в процессе управленческой деятельности (посредством процедур общественного участия: общественная правотворческая инициатива, общественное обсуждение, публичные слушания, общественные экспертизы, мониторинг и контроль, местные референдумы) как элемент прямой демократии увеличивает уровень доверия граждан к государству, стимулирует их политическую активность, способствует росту правовой грамотности населения, укреплению гражданского общества.

Обеспечение информационной открытости в деятельности публичных органов тесно связано с реализацией принципов партисипативности. Теория партисипативного управления исходит из раскрытия творческого потенциала и активности каждого члена общества, участвующего в управлении делами государства. В контексте развития данной теории следует отметить успешный опыт функционирования институтов общественного контроля и общественных инициатив (интернет-ресурс «Российская общественная инициатива», инициативное бюджетирование, участие общественности в публичные слушаниях, общественных и экспертных советах).

Процесс «умной» трансформации городской инфраструктуры представляет собой выстраивание устойчивой и солидарной системы развития города с вовлечением в данный процесс всех заинтересованных групп. Запрос на умную трансформацию исходит преимущественно от горожан и городских сообществ. Основная цель «умной» трансформации - это формирование стимулов к социально-экономическому развитию и повышение качества жизни населения. Осуществляется инновационно-модернизационное развитие существующей инфраструктуры города, поселка в соответствии с потребностями современного общества.

Препятствиями для развития «умных» городов являются политические, организационные, экономические и социальные барьеры. К сожалению, политические условия не способствуют долгосрочному планированию умного развития, политическая ситуация ограничивает использование международного опыта, избыточная централизация государственного управления снижает инициативность городских сообществ. Привязанность управленческих планов к политическим циклам и конкретным должностным людям снижает потенциал для развития.

Отсталость российской системы норм и стандартов (особенно в строительстве) от мировых снижает стимулы к внедрению современных передовых технологий; низкий уровень доверия у экономических субъектов препятствует достижению договоренности по вопросам умной трансформации городов. Ключевой организационной проблемой является дефицит на местах квалифицированных кадров и недостаточный уровень «цифровых» компетенций глав муниципальных образований, муниципальных служащих, руководителей муниципальных унитарных предприятий, не ориентированных на инновационно-модернизационное развитие.

С экономической точки зрения развитию и росту «умных» городов не способствует ограниченность местных бюджетов; большие проектные риски долгосрочных инвестиционных программ. Существующий механизм государственно-частного партнерства сопровождается высокими рисками для бизнеса, особенно, если речь идет о возврате инвестиций. Производители и потребители ресурсов экономически не мотивированы к использованию «умных» технологий (энергосбережению, разделному сбору и переработки мусора, использованию альтернативных источников энергии). Высокие затраты на содержание и обновление коммунальной инфраструктуры не способствуют поиску выгодных инновационных решений, господство естественных монополий снижает экономическую конкуренцию.

К социальным барьерам на пути цифровой трансформации городов относятся недостаточная осведомленность населения об умных технологиях и их возможностях, сложность вовлечения граждан в инициативы «умного» города; неразвитость институтов прямой демократии (местные референдумы, территориальное самоуправление, общественные слушания).

### **3. Система оценки эффективности муниципального управления**

Оценка населением деятельности органов местного самоуправления как один из важнейших показателей эффективности муниципального управления формируется исходя из их качества предоставляемых муниципальных услуг в различных сферах (удовлетворенность качеством оказания жилищно-коммунальных услуг, транспортным обслуживанием, состоянием автомобильных дорог и пр.), а также из оценки различных аспектов деятельности должностных лиц муниципальных образований. Данные опросы проводятся с использованием информационно-телекоммуникационных сетей и информационных технологий на официальном сайте субъекта Российской Федерации и официальных сайтах муниципальных образований. Вместе с тем, наряду с нежеланием публиковать результаты проведенных опросов на официальных сайтах органов местного самоуправления, отмечается также снижение уровня репрезентативности проводимых социологических исследований с применением IT.

Первоначально установленная и применяемая в незначительно видоизменённом виде в настоящее время практика оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления

показала необходимость корректировки подходов и методик проводимой оценки. Стремясь охватить все грани приоритетных сфер муниципального управления, получился свод значительного количества показателей эффективности, которые не сбалансированы и не соотносятся между собой. Практика применения этих методик показывает не всегда точное состояние дел региона или муниципалитета, например, даже при положительной динамике некоторых социальных показателей реальный уровень развития территории остается низким. Доклады, подготавливаемые главами местных администраций городских округов и муниципальных районов, содержат в основном статистические данные, из которых невозможно четко судить об уровне удовлетворенности населения. В связи с этим назрела необходимость изменения подходов к повышению результативности муниципального управления, прежде всего путем установления объективно измеримых, прозрачных и понятных обществу и органам местного самоуправления показателей осуществления такой оценки и, что не менее важно, привязанных к национальным целям и проектам [10].

Согласно данным проведенных социологических исследований, основной проблемой в сфере муниципального управления остается низкий уровень удовлетворенности населением деятельностью глав муниципальных образований, что чаще всего связано с их личными и профессиональными компетенциями. О низкой эффективности муниципального управления свидетельствуют данные судебной статистики, согласно которым только за 2020 год судами общей юрисдикции удовлетворено более 31 тысячи требований к органам местного самоуправления [11].

Современная система муниципального управления должна не просто решать комплекс инфраструктурных, управленческих, общественных и других задач, но также должна быть основана на использовании нескольких объективных методов оценки эффективности. К таким методам, в частности, относятся: самооценка (внутренний мониторинг и оценка депутатами представительного органа местного самоуправления); общественная оценка (в форме интерактивного или онлайн-голосования); экспертная оценка независимыми внешними экспертами или экспертными группами; региональная оценка органами государственной власти субъекта Российской Федерации по приоритетным направлениям деятельности.

В целях решения конкретных повседневных вопросов местного значения, получения как прямой, так и обратной связи со стороны населения, целесообразно объединить две задачи (оптимизация процессов муниципального управления и оценка эффективности) в едином электронном сервисе. Результаты мониторинга эффективности муниципального управления позволяют определить зоны, требующие приоритетного внимания органов местного самоуправления, сформировать перечень мероприятий по повышению результативности их деятельности, а также выявить внутренние ресурсы для повышения качества и объема предоставляемых населению услуг.

#### **4. Стратегическое планирование процессов цифровой трансформации системы муниципального управления**

Разработанные в соответствии с требованиями статьи 11 Федерального закона от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» стратегии социально-экономического развития муниципальных образований, в основном, учитывают три возможных сценария социально-экономического развития: консервативный, базовый и оптимистический. Консервативный сценарий предполагает реализацию только части запланированных приоритетных проектов. Базовый сценарий развития можно охарактеризовать как умеренно-оптимистический. Базовый сценарий предполагает реализацию тех же приоритетных проектов, что и при консервативном пути развития, но с полным завершением в более ранние сроки. Самая активная динамика социально-экономического развития ожидается в случае реализации оптимистического сценария. При этом в условиях достаточно благоприятной экономической конъюнктуры ожидается реализация всех запланированных мероприятий, инвестиционных и инфраструктурных проектов в полном объеме и в установленные сроки. При оптимистичном сценарии предполагается достижение таких социально-экономических эффектов, как развитие сельскохозяйственных предприятий, организация культурно-массового досуга, снижение социальной напряженности, улучшение благосостояния населения, создание комфортных условий проживания в сельской местности (комфортной городской среды).

Практический интерес представляют стратегии социально-экономического развития муниципальных образований, которые включают: комплексный анализ социально-экономического потенциала, экологического и природно-ресурсного потенциала территории, анализ преимуществ, ограничений и рисков для повышения уровня конкурентоспособности, инвестиционной привлекательности и качества жизни в муниципальном образовании, основные сценарии развития, целевые индикаторы [12].

При наличии разных подходов к стратегическому планированию на муниципальном уровне механизмов управления стратегиями явно недостаточно, их внешний и внутренний мониторинг реализации осуществляется формально, без глубокого анализа причин и факторов недостигнутых значений показателей. Необходимо признать, что ещё меньше внимания уделяется вопросам стратегического планирования процессов цифровой трансформации на муниципальном уровне. Исходя из обозначенной проблематики, представляется, что стратегия «умного» развития должна базироваться на следующих принципах:

- действенная система долгосрочного стратегического планирования;
- оперативность и прозрачность принятия управленческих решений;
- ориентированность на удовлетворение потребностей населения и бизнеса, устойчивое развитие территории;
- постоянное совершенствование процессов управления по результатам самооценки и обратной связи от общества;
- открытость и доступность данных для использования, их актуальность и верифицируемость;
- широкое применение современных технологий анализа и обработки больших данных;
- наличие действенной системы оценки эффективности и реальных институтов общественного контроля;
- развитие «цифровых» компетенций руководителей и муниципальных служащих.

С учетом названных принципов стратегического планирования можно выделить следующие задачи цифровой трансформации системы муниципального управления в соответствии со стратегией «умного» развития:

- 1) переход от административной к сервисной модели муниципального управления;
- 2) создание в городских округах и муниципальных районах центров муниципального управления и цифрового развития;
- 3) решение проблемы цифрового неравенства;
- 4) модернизация инфраструктуры, обеспечение эффективной передачи и сбора данных;
- 5) формирование платформ для анализа, обработки и управления данными;
- 6) создание сети аналитико-ситуационных центров управления, сети многофункциональных центров;
- 7) разработка умных приложений и сервисов вовлеченность всех заинтересованных сторон и согласованность их интересов;
- 8) обеспечение надежности и безопасности работы систем управления, способности отвечать на новые угрозы;
- 9) многоцелевое использование объектов физической инфраструктуры, анализа данных и систем мониторинга, а также различных информационных систем;
- 10) использование экономического эффекта для дальнейшего развития.

Кроме того, любая стратегия должна соответствовать основным принципам целеполагания, включая SMART-принцип постановки целей в формате конечного результата, т.е. ожидаемые результаты по целям и задачам должны быть конкретными, измеримыми, достижимыми, релевантными и ограниченными во времени. Сейчас, в условиях резко меняющегося мира, развития высоких технологий, эти принципы становятся особенно актуальными, так как многие стратегии не учитывают изменение ключевых факторов развития экономики и социальных процессов.

## Заключение

Несмотря на широкое внедрение цифровых информационных технологий, большинство российских городов развиваются по традиционному пути, значительно уступая по уровню цифрового развития и качеству комфортного проживания многим городам мира. Всего лишь менее 1% российских городов развиваются по технологии «умного города». Вопросы местного значения

решаются крайне неэффективно, требуют вмешательства федеральных органов государственной власти или включения судебных механизмов.

Анализ действующих стратегий социально-экономического развития муниципальных образований свидетельствует о том, что их действие рассчитано на долгосрочный период (от 10 лет и более). С одной стороны это позволяет органам местного самоуправления в долгосрочной перспективе решать стратегические задачи, требующие значительной концентрации ресурсов, с другой стороны – многие повседневные вопросы местного значения, требующие быстрого реагирования, необоснованно откладываются на более поздний срок. Кроме того, необходимо учитывать, уязвимость системы долгосрочного стратегического планирования с точки зрения стремительного развития новых технологий на базе уже зрелых. Среди примеров – быстрый прогресс квантовых технологий, квантовый Интернет вещей; создание квантовых нейронных сетей и беспроводных сетей пятого (5G) и шестого поколений (6G).

Компетентность и активность местной власти играет важную роль в формировании институциональных основ для «умного» развития. Наряду с этим существенное значение имеет экономический потенциал территории, включая наличие инвестиционной стратегии, инновационный потенциал, заключающийся в способности города не только потреблять, но и производить инновации, который определяется наличием и качеством соответствующей бизнес инфраструктуры, научно-технической и образовательной базы. Человеческий капитал является движущей силой инновационного развития, уровень образования и возраст населения определяет восприимчивость населения к умным технологиям и помогает формировать спрос на них.

С этой точки зрения наибольшими перспективами для «умного» развития обладают наукограды, административные центры, агломерации, города-курорты, территории приоритетного (опережающего) развития. Минимальным потенциалом для умного развития обладают «умирающие» города с низким социальным потенциалом, в которых отсутствует приток трудоспособного населения, особенно молодежи, присутствует высокий уровень изношенности коммуникаций. К таким городам относятся большинство малых и моногородов. В то же самое время высокий уровень изношенности инфраструктуры не препятствует внедрению «умных» технологий, однако объем необходимых финансовых ресурсов существенно возрастает.

Вполне очевидно, что дальнейшая цифровая трансформация муниципального управления должна сопровождаться совершенствованием действующего законодательства об общих принципах организации местного самоуправления, связанным с закреплением новых способов оценки эффективности и оптимизации муниципального управления.

## Литература

1. Digital Transformation in Transport, Construction, Energy, Government and Public Administration. URL: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/digital-transformation-transport-construction-energy-government-and-public-administration> (дата обращения: 29.11.2021).
2. OECD (2019), Science and Technology: Vectors of Digital Transformation. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/proxylibrary.hse.ru/science-and-technology/vectors-of-digital-transformation\\_5ade2bba-en](https://www.oecd-ilibrary.org/proxylibrary.hse.ru/science-and-technology/vectors-of-digital-transformation_5ade2bba-en) (дата обращения: 29.11.2021).
3. T. V. Ershova and Y. E. Hohlov, “Digital Transformation Framework Monitoring of Large-Scale Socio-Economic Processes”, in Management of large-scale system development : Proceedings of the 2018 Eleventh International Conference, MLSD 2018, Moscow, Russia, October 13, 2018. IEEE, 2018. 1-3 p. <https://doi.org/10.1109/MLSD.2018.8551765>
4. Цифровая трансформация отраслей: стартовые условия и приоритеты: докл. к XXII Апр. междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 13–30 апр. 2021 г. / Г. И. Абдрахманова, К. Б. Быховский, Н. Н. Веселитская, К. О. Вишневецкий, Л. М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : Изд. дом Высшей школы экономики, 2021. С. 14.
5. Иванова Е.Г. Умная трансформация городов России. URL: <https://social.hse.ru/data/2018/03/05/1165848180/Лекция%205.pdf>. (дата обращения 09.10.2021).
6. Число учетных записей на портале госуслуг достигло 135 млн. URL: <https://tass.ru/ekonomika/11564097> (дата обращения 09.10.2021).

7. Статистика посещаемости порталов Москвы. URL: <https://www.mos.ru/dit/function/odpartamente/stats> (дата обращения 29.11.2021).
8. Распоряжение заместителя Мэра в Правительстве Москвы - руководителя Аппарата Мэра и Правительства Москвы от 14.08.2019 № 48-ПП «О Регламенте обработки информации на портале «Наш город» // Документ официально не опубликован.
9. Интернет-портал «Оценка населением эффективности деятельности руководителей органов местного самоуправления муниципальных образований области, предприятий и учреждений, осуществляющих оказание услуг населению муниципальных образований области». URL: <https://ocenka.belregion.ru> (дата обращения 09.10.2021).
10. Ульянов А.Ю. Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления: проблемы и вызовы // Государственная власть и местное самоуправление. 2021. № 6. С. 25-29.
11. Сводные статистические сведения о деятельности федеральных судов общей юрисдикции и мировых судей за 2020 г. URL: <http://www.cdep.ru/index.php?id=79&item=5671> (дата обращения: 09.10.2021).
12. Стратегия социально-экономического развития Почепского района Брянской области. URL: <https://admпочеп.ru/razvitie-ekonomiki-rajona/itemlist/category/279-strategiya-pochepского-munitsipalnogo-rajona.html> (дата обращения 29.11.2021).

# DIGITAL TRANSFORMATION OF MUNICIPAL MANAGEMENT: WAYS TO OPTIMIZE AND EVALUATE EFFICIENCY

**Ulyanov, Alexander Yurievich**

*Candidate of legal sciences*

*HSE University, Faculty of law, assistant professor*

*Moscow, Russian Federation*

*70ru@bk.ru*

## Abstract

*The article is devoted to the problems of optimization of municipal management processes and evaluation of the effectiveness of local self-government bodies as the primary level of public authority organization. The purpose of this study is to reveal the potential of municipalities in overcoming barriers of a political, organizational, economic and social nature on the path of digital transformation. The article analyzes the positive experience of introducing state information systems and electronic services into the municipal management system. At the same time, it is noted that in most regions, a significant part of the issues requiring rapid response from local governments still remains beyond the use of modern digital technologies. As a result of the research, the basic principles and tasks of "smart development" in the context of the digital transformation of municipal government are formulated. To radically change the situation, the author suggests taking measures for the speedy transition from an administrative to a service management model, creating municipal management and digital centers in urban districts and municipal districts.*

## Keywords

*digital transformation; municipal management; strategic planning; digital competencies; smart cities*

## References

1. Digital Transformation in Transport, Construction, Energy, Government and Public Administration. URL: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/digital-transformation-transport-construction-energy-government-and-public-administration> (accessed on 29.11.2021).
2. OCED (2019), Science and Technology: Vectors of Digital Transformation. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/proxylibrary.hse.ru/science-and-technology/vectors-of-digital-transformation\\_5ade2bba-en](https://www.oecd-ilibrary.org/proxylibrary.hse.ru/science-and-technology/vectors-of-digital-transformation_5ade2bba-en) (accessed on 29.11.2021).
3. T. V. Ershova and Y. E. Hohlov, "Digital Transformation Framework Monitoring of Large-Scale Socio-Economic Processes", in Management of large-scale system development : Proceedings of the 2018 Eleventh International Conference, MLSD 2018, Moscow, Russia, October 13, 2018. IEEE, 2018. 1-3 p. <https://doi.org/10.1109/MLSD.2018.8551765>
4. Cifrovaya transformatsiya otraslej: startovy`e usloviya i priority`e: dokl. k XXII Apr. mezhdunar. nauch. konf. po problemam razvitiya e`konomiki i obshhestva, Moskva, 13-30 apr. 2021 g. / G. I. Abdraxmanova, K. B. By`xovskij, N. N. Veselitskaya, K. O. Vishnevskij, L. M. Goxberg i dr.; Nacz. issled. un-t «Vy`sshaya shkola e`konomiki». M. : Izd. dom Vy`sshej shkoly` e`konomiki, 2021. S. 14.
5. Ivanova E.G. Umnaya transformatsiya gorodov Rossii. URL: <https://social.hse.ru/data/2018/03/05/1165848180/Lekcia%205.pdf>. (accessed on 09.10.2021).
6. Chislo uchety`x zapisej na portale gosuslug dostiglo 135 mln. URL: <https://tass.ru/ekonomika/11564097> (accessed on 09.10.2021).
7. Statistika poseshhaemosti portalov Moskvyy`. URL: <https://www.mos.ru/dit/function/o-departamente/stats> (accessed on 29.11.2021).
8. Rasporyazhenie zamestitelya Me`ra v Pravitel`stve Moskvyy` - rukovoditelya Apparata Me`ra i Pravitel`stva Moskvyy` ot 14.08.2019 № 48-RR «O Reglamente obrabotki informacii na portale «Nash gorod» // Dokument oficial`no ne opublikovan.
9. Svodny`e statisticheskie svedeniya o deyatel`nosti federal`ny`x sudov obshhej yurisdikcii i mirovy`x sudej za 2020. URL: <http://www.cdep.ru/index.php?id=79&item=5671> (accessed on 09.10.2021).
10. Ul`yanov A.Yu. Ocenka e`ffektivnosti deyatel`nosti organov mestnogo samoupravleniya: problemy` i vy`zovy` // Gosudarstvennaya vlast` i mestnoe samoupravlenie. 2021. № 6. S. 25-29.

11. Svodnyye statisticheskiye svedeniya o deyatel'nosti federal'nykh sudov obshchey yurisdiksii i mirovykh sudey za 2020 g. URL: <http://www.cdep.ru/index.php?id=79&item=5671> (accessed on 09.10.2021).
12. Strategiya sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Pochepskogo rayona Bryanskoy oblasti. URL: <https://admпочеп.ru/razvitie-ekonomiki-rajona/itemlist/category/279-strategiya-pochepskogo-munitsipalnogo-rajona.html> (accessed on 29.11.2021).