

# Развитие теоретико-методологических подходов государственного управления: от «железной клетки» бюрократии до цифрового управления и клиентоцентричности

Ляликов А. А.

Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации, Москва, Российская Федерация; alexanderlyalikov@gmail.com

## РЕФЕРАТ

В статье представлен анализ классических («Old Public Administration», «New Public Management», «Good Governance») и относительно новых подходов в государственном управлении (E-government, Цифровое государственное управление, клиентоцентричный, процессный и проектный подходы).

Цель исследования — провести комплексный анализ каждого подхода и изучить, как их совместное использование может привести к более эффективному предоставлению государственных услуг.

В исследовании использован метод систематического обзора литературы соответствующих научных источников, за которым последовал сравнительный анализ ключевых особенностей и характеристик каждого подхода.

Результаты анализа показывают, что каждый подход имеет свой уникальный вклад и ограничения, а их эффективность зависит от ряда контекстуальных факторов. Old Public Administration сосредоточен на иерархии, правилах и процедурах и эффективен в обеспечении административной эффективности и подотчетности. New Public Management подчеркивает рыночные принципы, такие как бюджетирование на основе результатов, децентрализация и конкуренция, и направлен на повышение эффективности, результативности. Good Governance подчеркивает демократические ценности, прозрачность, подотчетность и участие граждан в процессах принятия решений. Подходы электронного правительства и цифрового государственного управления направлены на использование технологий для повышения эффективности управления, доступности и качества государственных услуг. Подход, ориентированный на клиента, сосредоточен на понимании потребностей и предпочтений граждан и предоставлении индивидуальных услуг, отвечающих их ожиданиям.

Процессный подход подчеркивает важность систематического планирования, реализации и оценки государственной политики и услуг для достижения желаемых результатов. Проектный подход фокусируется на использовании принципов управления проектами, таких как привлечение заинтересованных сторон, управление рисками и мониторинг эффективности, для реализации сложных государственных проектов.

При разработке и реализации государственной политики и услуг необходимо учитывать контекст, потребности и предпочтения граждан, а также более широкие общественные интересы. Исследование подчеркивает важность постоянного обучения и адаптации в сфере государственного управления для решения меняющихся задач и потребностей общества.

Исследование позволяет сделать вывод, что не существует универсального подхода к государственному управлению, и для эффективного и результативного функционирования государственного аппарата необходим многогранный подход.

**Ключевые слова:** государственное управление, электронное правительство, цифровое государственное управление, клиентоцентричное управление, процессное управление, проектный подход

**Для цитирования:** Ляликов А. А. Развитие теоретико-методологических подходов государственного управления: от «железной клетки» бюрократии до цифрового управления и клиентоцентричности // Управленческое консультирование. 2023. № 11. С. 149–160.

# Development of Theoretical and Methodological Approaches to Public Administration: From The “Iron Cage” Bureaucracy to Digital Governance and Client-Centeredness

Alexander A. Lyalikov

Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation; alexanderlyalikov@gmail.com

## ABSTRACT

This article presents an analysis of classical (“Old Public Administration”, “New Public Management”, “Good Governance”) and relatively new approaches in public administration (E-government, Digital Public Administration, client-centered, process and project approaches).

The purpose of the study is to conduct a comprehensive analysis of each approach and explore how their combined use can lead to more effective delivery of public services.

The study used the method of a systematic literature review of relevant scientific sources, followed by a comparative analysis of the key features and characteristics of each approach.

The results of the analysis show that each approach has unique contributions and limitations, and their effectiveness depends on a number of contextual factors. Old Public Administration focuses on hierarchy, rules and procedures and is effective in ensuring administrative efficiency and accountability. New Public Management emphasizes market principles, such as results-based budgeting, decentralization and competition, and aims to improve efficiency, effectiveness. Good Governance emphasizes democratic values, transparency, accountability and citizen participation in decision-making processes. E-government and digital government approaches aim to use technology to improve the efficiency of government, accessibility and quality of public services. The customer-centered approach focuses on understanding the needs and preferences of citizens and providing customized services that meet their expectations.

The process approach emphasizes the importance of systematic planning, implementation and evaluation of public policies and services to achieve the desired results. The project-based approach focuses on the use of project management principles, such as stakeholder engagement, risk management and performance monitoring, to implement complex public projects.

The design and implementation of public policies and services must take into account the context, citizen needs and preferences, and broader societal interests. The study emphasizes the importance of continuous learning and adaptation in public administration to meet the changing challenges and needs of society.

The study concludes that there is no one-size-fits-all approach to public administration, and a multifaceted approach is necessary for the effective and efficient functioning of the state apparatus.

**Keywords:** public administration, e-government, digital public administration, client-centered management, process management, project-based approach

**For citing:** Lyalikov A.A. Development of Theoretical and Methodological Approaches to Public Administration: From The “Iron Cage” Bureaucracy to Digital Governance and Client-Centeredness // Administrative consulting. 2023. N 11. P. 149–160.

## Введение

Государственное управление стало темой, вызывающей значительный интерес в последние годы не только в научной среде, но и в публичной сфере, поскольку правительства по всему миру стремятся повысить эффективность, результативность и подотчетность своих учреждений государственного сектора.

Целью данной работы является изучение концепций государственного управления, базовых теоретических подходов и современных прикладных методов управления в государственном секторе.

Особый акцент планируется сделать на концепциях электронного правительства и цифрового государственного управления, сравнении процессного и проектного подходов в госсекторе, а также внедрения принципов клиентоцентричности в работу органов государственной власти.

В научном сообществе аналогичные исследования направлены на изучение эволюции государственного управления, одновременно с этим лишь немногие из них исследовали взаимосвязь между вышеперечисленными подходами и методами. Данная исследовательская работа призвана восполнить этот пробел в литературе путем углубленного анализа этих тем, опираясь на ряд научных источников и тематических исследований как зарубежного, так и российского опыта.

## Материалы и методы

Научные методы, используемые в работе, включают систематический обзор соответствующей литературы по государственному управлению.

Кроме того, для иллюстрации применения этих концепций на практике будут использованы тематические исследования, основанные на примерах из российского опыта. Анализ будет основан на критической оценке сильных и слабых сторон этих концепций и их практических последствий для государственного управления.

В целом данная исследовательская работа призвана способствовать более глубокому пониманию эволюции государственного управления и его теоретических подходов, а также потенциальных преимуществ и проблем методов государственного управления.

## Результаты

### 1. Теоретические основания государственного управления

Одно из первых определений государственного управления дано Вудро Вильсоном в эссе «Изучение администрации» (1887). Вильсон определил государственное управление как «детальное и систематическое исполнение государственного закона». Он считал, что государственное управление должно руководствоваться принципами эффективности, результативности и подотчетности [33, с. 199].

Вместе с тем В. Вильсон акцентировал внимание на различии «Управления» (Administration) от «Политической деятельности» (Politics). Согласно тезису Вудро Вильсона о «дихотомии власти», политика включает в себя осуществление власти и формулирование политики, а управление (или администрирование) — реализацию этой политики государственными служащими. Ф. Гуднау также проводил различие между политической и административной деятельностью, утверждая, что эти два понятия должны быть разделены для обеспечения эффективного и беспристрастного управления государственными делами [20].

Действительно, государственные служащие играют важнейшую роль в системе государственного управления. Они отвечают за реализацию государственной политики и программ, управление государственными ресурсами и предоставление государственных услуг гражданам. От государственных служащих ожидается, что они будут действовать профессионально и беспристрастно, служа общественным интересам, а не каким-либо конкретным политическим или частным интересам. Их роли и функции могут варьироваться в зависимости от уровня ответственности, сферы компетенции и характера государственного учреждения, в котором они работают.

Между тем сам термин *государственное управление* является комплексным понятием, которое развивалось с течением времени и продолжает развиваться по мере изменения общества и государственных структур.

Согласно Р. Эшворту, государственное управление — это механизм государственного аппарата, который предполагает реализацию политики через набор бюрократических процедур. Н. Генри акцентировал внимание на том, что государ-

ственное управление относится к реализации политических решений и управлению государственными программами и услугами для удовлетворения потребностей граждан [22]. Аналогичным образом Дж. Шафриц, Е. Рассел и К. Борик определяют государственное управление как изучение процессов, процедур и структур, которые способствуют предоставлению государственных товаров и услуг [27]. Это определение подчеркивает важность государственного управления для продвижения общественных интересов и улучшения качества жизни граждан. Кроме того, Р. Дэнхарт и Т. Котлоу утверждают, что государственное управление — это сложная область, требующая применения различных теорий и принципов из таких дисциплин, как политология, социология и менеджмент [18].

Таким образом, государственное управление — это междисциплинарная область, которая занимается изучением механизмов реализации государственной политики, процессов принятия решений и управления ресурсами государства. Концепция государственного управления развивалась с течением времени, и различные ученые определяли ее по-разному, исходя из своих теоретических взглядов.

Кроме того, на государственное управление влияют различные факторы, такие как политика, экономика, нормативно-правовая база, общественное мнение. Как следствие оно требует использования специальных навыков и знаний, чтобы государственные служащие могли ориентироваться в сложной среде, в которой они работают. Еще одной важнейшей характеристикой государственного управления является его направленность на подотчетность и прозрачность.

## 2. Классические теоретические подходы в госуправлении

Система государственного управления с годами претерпела значительные изменения, что привело к появлению различных подходов. В научной литературе принято акцентировать внимание на трех базисных подходах, на основании и в развитии которых в XX–XXI в. происходило научное осмысление феномена «государственное управление». К таковым подходам относятся «Old Public Administration», «New Public Management», «Good Governance».

«Old Public Administration» (OPA) является традиционной формой деятельности бюрократической формы организации государственного управления, представленной Максом Вебером как идеальный тип рациональной формы правления на основе нормотворчества и реализации принципа «железной клетки» бюрократии [32]. Он характеризуется иерархическим, бюрократическим и централизованным подходом к государственному управлению. В центре внимания OPA стоит поддержание закона и порядка, а также предоставление общественных товаров и услуг стандартизированным и предсказуемым образом. На принципы OPA повлияла классическая теория управления, которая подчеркивала важность бюрократии, формальных правил и безличных отношений в общественных организациях [29].

В отличие от этого, концепция «New Public Management» (далее — NPM) является следствием кризиса применения неоконсервативных подходов к государственному управлению (1970–1980), основанных на классической модели бюрократии и OPA [25]. NPM появился в 1980-х годах и нашел свое отражение среди общемировых тенденций по реформированию механизмов государственного управления с 1990 по 2000 г. NPM нацелен на повышение эффективности и результативности государственных организаций за счет внедрения таких методов из бизнес-среды, как бюджетирование на основе результатов, конкуренция и приватизация [23]. На принципы NPM повлияла неolibеральная идеология, которая подчеркивала важность рынка в распределении ресурсов и стимулировании экономического роста.

А. А. Косоруков и М. Н. Кшеменецкая выделяют следующие инструменты (принципы) NPM: (1) деконструкция моделей государственных структур, (2) внедрение

конкурентных принципов в систему предоставления государственных услуг гражданам, (3) финансовое стимулирование [7, с. 29].

В последнее время в качестве нового подхода к государственному управлению появилось понятие «Good Governance» (GG). GG подчеркивает важность прозрачности, подотчетности и участия граждан в процессах принятия государственных решений. Принципы GG основаны на идее о том, что надлежащее управление необходимо для обеспечения устойчивого развития и сокращения бедности [31]. Для GG характерен акцент на правах человека, гендерном равенстве и верховенстве закона, а также стремление отстаивать интересы всех граждан, особенно тех, кто находится в маргинальном или неблагоприятном положении.

Следует выделить следующие характеристики, относящиеся к концепции GG: сотрудничество и совместная работа граждан и власти (Participatory); признание верховенства права (Rule of Law); прозрачность власти и ее решений (Transparency); отзывчивость реагирования, оперативность (Responsiveness); ориентация на консенсус (Consensus Oriented); равенство и отсутствие дискриминации (Equity and Inclusiveness); результативность, эффективность и экономичность (Effectiveness and Efficiency), подотчетность власти гражданам (Accountability) [13].

Эволюция подходов к системе государственного управления привела к появлению различных парадигм, каждая из которых имеет свои принципы, ценности и цели. Если в рамках ОРА делается акцент на бюрократическом контроле, то NPM сосредоточен на рыночных подходах, а GG концентрируется на демократических ценностях и участии граждан в госуправлении. Государственные служащие должны понимать различные подходы к государственному управлению, чтобы принимать обоснованные решения и способствовать эффективному и действенному управлению.

### 3. Современные методологические подходы в госуправлении

#### 3.1. Электронное правительство

В последние годы концепция *электронного правительства* (*e-government*) привлекла значительное внимание как средство повышения эффективности и результативности государственного управления за счет использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Электронное правительство подразумевает использование ИКТ для предоставления гражданам онлайн-доступа к государственным услугам, информации об органах власти и коммуникации с их представителями [21].

Инициативы электронного правительства могут принимать различные формы, такие как предоставление онлайн-услуг, разработка правительственных порталов и использование социальных сетей для вовлечения граждан в процессы принятия государственных решений [30].

Одним из ключевых преимуществ электронного правительства является то, что оно может помочь упорядочить государственные процессы и снизить административные расходы. Предоставляя гражданам онлайн-доступ к услугам, государственные учреждения могут сократить потребность в бумажных формах, личных встречах и ручной обработке информации. Это может привести к значительной экономии времени и затрат как для граждан, так и для государственных учреждений [34].

Помимо повышения эффективности, предоставляя гражданам онлайн-доступ к правительственной информации, электронное правительство может повысить прозрачность и уменьшить возможности для коррупции. Кроме того, электронное правительство может способствовать участию граждан в процессах принятия решений, предоставляя им онлайн-платформы для обратной связи, подачи жалоб и участия в онлайн-консультациях [26].

Концепция электронного правительства является важным этапом в эволюции государственного управления, поскольку оно предлагает множество потенциальных преимуществ для граждан и государственных учреждений. Однако реализация инициатив электронного правительства требует тщательного планирования и учета социального, экономического и политического контекста, в котором они реализуются.

### *3.2. Цифровое госуправление*

Для успешного применения указанных принципов следует осуществить не только внедрение системы автоматизации внутренних процессов и цифровых технологий, но в том числе провести комплексную трансформацию всей системы и структуры государственного аппарата с учетом социально-организационных изменений. Применение только мер по автоматизации и цифровизации способно усложнить процессы документооборота, равно как и внести дополнительные сложности в процесс осуществления служебно-бюрократических коммуникаций, так как создание инструментов и технологических решений без работы с организационным развитием сотрудников и их готовности к изменениям не способно обеспечить эффективный результат [9, с. 151].

Аналогичного видения придерживается и Дж. Фонтейн, указывающий, что основной управленческой проблемой 1990–2000-х годов стал поиск решений по реорганизации и реструктуризации институтов институционального устройства сектора Government-to-Government [12, с. 53].

Цифровое государственное управление — это относительно новая концепция в области государственного управления, основанная на использовании цифровых технологий для повышения эффективности и результативности государственного аппарата, одновременно с этим предполагается интеграция цифровых технологий во все аспекты государственного управления [24].

В перечень ключевых направлений цифрового государственного управления включают использование аналитики больших данных, искусственного интеллекта, технологии блокчейн и облачных вычислений. Внедрение перечисленных технологий в деятельность и основу государственного управления направлено на улучшение процессов принятия решений, предоставляя государственным учреждениям и служащим данные и аналитику в режиме реального времени. Это может помочь ведомствам выявлять тенденции и закономерности, прогнозировать будущие потребности и принимать более точные и эффективные решения на основе данных [2].

#### **3.2.1. Различия между концепциями электронного правительства и цифрового государственного управления**

Электронное правительство и цифровое государственное управление — два понятия, которые часто используются как взаимозаменяемые, но они имеют разные значения. Электронное правительство — это использование информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) для улучшения предоставления государственных услуг, повышения прозрачности и подотчетности, а также расширения участия граждан [4]. С другой стороны, цифровое государственное управление — это более широкое понятие, которое включает в себя электронное правительство и другие аспекты цифровой трансформации в государственном секторе, такие как использование аналитики больших данных, искусственного интеллекта и технологии блокчейн.

Одно из ключевых различий между электронным правительством и цифровым государственным управлением заключается в их направленности. Электронное правительство в первую очередь занимается повышением эффективности и результативности государственных услуг, в то время как цифровое государственное

управление имеет более стратегическую цель преобразования всего государственного сектора. Цифровое государственное управление направлено на создание принципиально новой модели государственного аппарата, основанного на принципах открытости, доступности, прозрачности и инноваций [11].

### 3.3. Клиентоцентричный подход

Выделяются модели государственного управления с применением клиентоцентричных принципов, где гражданин выступает в роли клиента, а государство — поставщиком услуг. Таким образом, цель функционирования государственного аппарата направлена на обеспечение максимального результата оказания услуг гражданам в соответствии с высокими стандартами качества и эффективными процедурами, установленными административными регламентами [5]. Исследования показали, что подход, ориентированный на клиента, может привести к повышению уровня удовлетворенности граждан государственными услугами, улучшению прозрачности и подотчетности, а также повышению эффективности государственного управления [19].

Трансформация подходов к интерпретации взаимоотношений государства и гражданина в качестве «поставщик госуслуг» — «клиент» выражается в том числе в рамках концепции перехода от понятий «администрирования» (англ. administration) и «правительства» (англ. government) к понятию «руководство» (англ. governance), предполагающего модель общественного управления, направленного в первую очередь на оказание услуг гражданам [1, с. 171].

Клиентоцентричный подход основан на принципах обслуживания клиентов, проектирования пользовательского опыта и широко распространен в частном секторе. Однако он также начинает применяться в государственном секторе как средство повышения удовлетворенности граждан и доверия к правительству [17, с. 171]. Применительно к государственному сектору подчеркивается важность удовлетворения потребностей и ожиданий граждан как клиентов государственных услуг. Этот подход требует перехода от бюрократического мышления к более ориентированному на клиента мышлению, когда государственные учреждения сосредоточены на предоставлении высококачественных услуг, отвечающих потребностям граждан [28].

Одной из ключевых особенностей подхода, ориентированного на клиента, является сосредоточенность на понимании потребностей и предпочтений граждан. Это предполагает сбор отзывов и данных о впечатлениях граждан от государственных услуг и использование этой информации для улучшения качества обслуживания. Кроме того, подход, ориентированный на клиента, предполагает создание удобных интерфейсов и процессов, в которых легко ориентироваться и которые понятны гражданам [6].

Таким образом, клиентоцентричный подход — это концепция государственного управления, которая ставит потребности и интересы граждан в центр принятия государственных решений и предоставления услуг. Этот подход направлен на обеспечение того, чтобы государственные услуги разрабатывались и предоставлялись таким образом, чтобы они отвечали потребностям граждан и обеспечивали положительный пользовательский опыт [14].

Вместе с тем этот подход требует фундаментального изменения отношения государственных служащих к своим функциям и обязанностям, перехода от традиционного внимания к регламентам и процедурам к ориентации на потребности граждан. Для внедрения подхода, ориентированного на клиента, правительства должны принять ряд стратегий и практик, которые: (1) ставят во главу угла вовлечение и участие граждан в процесс принятия решений, (2) обеспечивают удобные цифровые интерфейсы для доступа к государственным услугам, (3) разрабатывают механизмы получения обратной связи и вклада граждан в качество государственных услуг.

### 3.4. Процессное и проектное государственное управление

К государственному управлению можно подходить, используя различные методы, и два наиболее часто используемых подхода в последнее время — процессный подход и проектный подход. Эти подходы различаются по своей направленности, целям и методологии.

Процессный подход направлен на повышение эффективности и результативности процессов государственного управления. Он предполагает определение этапов предоставления государственных услуг и анализ каждого этапа с целью выявления возможностей для улучшения. Этот подход направлен на рационализацию процессов, снижение бюрократии и повышение качества услуг, предоставляемых гражданам. Процессный подход предполагает непрерывный цикл совершенствования, включающий планирование, реализацию, мониторинг и оценку эффективности процесса [10, с. 88].

С другой стороны, проектный подход в государственном управлении направлен на достижение конкретных целей в установленные сроки и в рамках установленного бюджета. Этот подход предполагает создание проектной группы, которая отвечает за планирование, реализацию и мониторинг проекта. Проектный подход часто используется для решения конкретных политических задач, таких как строительство новой государственной инфраструктуры, разработка новой государственной политики или внедрение новой услуги [15].

Одним из ключевых различий между процессным и проектным подходами является их временной горизонт. Процессный подход предполагает долгосрочную перспективу, когда основное внимание уделяется постоянному совершенствованию в течение длительного времени. В отличие от него, проектный подход ориентирован на краткосрочную и среднесрочную перспективу, когда целью является достижение конкретных целей в определенные сроки [3].

Еще одно различие между этими двумя подходами заключается в их методологии. Процессный подход опирается на анализ данных для выявления возможностей улучшения предоставления государственных услуг. Он предполагает составление схемы процессов и анализ каждого этапа для выявления неэффективности и узких мест. В отличие от этого, проектный подход предполагает более структурированную методологию с определенным планом проекта, сроками и бюджетом [8].

### Обсуждение и выводы

Анализ различных подходов в государственном управлении показывает, что каждый из них имеет свои сильные и слабые стороны. «Old Public Administration» фокусируется на бюрократическом контроле государственного сектора, но он подвергается критике за неэффективность и отсутствие реакции на потребности общества. «New Public Management» подчеркивает использование методов управления из бизнеса в государственном секторе, что ведет к повышению эффективности, но вызывает опасения по поводу возможности приватизации и пренебрежения общественными ценностями. «Good Governance» делает акцент на прозрачности, подотчетности и участии граждан в принятии государственных решений, однако он подвергается критике за свою расплывчатость и отсутствие четкой теоретической базы.

Концепции электронного правительства и цифрового государственного управления подчеркивают использование технологий в государственном управлении, но их эффективность зависит от наличия и доступности цифровой инфраструктуры и цифровой грамотности граждан.

Клиентоориентированный подход направлен на повышение качества государственных услуг путем акцентирования внимания на потребностях и предпочтениях граждан.

Процессный подход и проектный подходы в государственном управлении подчеркивают важность систематических и структурированных процессов принятия решений, но они отличаются тем, что процессный подход фокусируется на управлении текущей деятельностью в отличие от реализации разовых проектов, предусмотренных проектным подходом.

В целом каждый подход к государственному управлению имеет свой уникальный вклад в эту область, а их совместное использование на практике может привести к более эффективному и результативному предоставлению государственных услуг.

## Литература

1. Баранова И. В. Новый государственный менеджмент как инструмент повышения эффективности государственного управления // Сибирская финансовая школа. 2016. № 4. С. 171–175.
2. Добролюбова Е. И. Государственное управление по результатам в эпоху цифровой трансформации: обзор зарубежного опыта и перспективы для России // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 4. С. 70–93.
3. Дышловой И. Н. и др. Проектный и процессный подходы к реализации программ развития региона // Современные проблемы сервиса и туризма. 2020. Т. 14. № 1. С. 55–67.
4. Ерженин Р. В. Электронное правительство России: обзор научных публикаций и исследований // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/elektronnoe-pravitelstvo-rossii-obzor-nauchnyh-publikatsiy-i-issledovaniy> (дата обращения: 23.03.2023).
5. Зотов В. В. От нового государственного управления к государственному менеджменту публичных ценностей (новая философия публичного управления) // Сб. статей по итогам научно-практической конференции с международным участием. Курск : Курский государственный университет, 2018. С. 204–208.
6. Клиентоцентричный подход в государственном управлении: Навигатор цифровой трансформации / под ред. О. В. Линник, А. В. Ожаровского, М. С. Шклярук. М. : РАНХиГС при Президенте РФ, 2020. 180 с.
7. Косоруков А. А., Кшеменецкая М. Н. Цифровое управление как современный этап развития государственного управления (на примере открытых данных) // Тренды и управление. 2019. № 1. С. 27–34.
8. Кропотина О. Е. Проектный и процессный подходы в управлении: достоинства и недостатки // Образование и право. 2019. № 9. С. 167–172.
9. Логинова И. В. Трансформация понятия «государственное управление» в рамках становления информационного общества // Социальные процессы в полиэтническом обществе: II Казанские студенческие социологические чтения. Сборник материалов конференции студентов и аспирантов с международным участием. Казань : Изд-во Казанского университета, 2017. С. 149–155.
10. Пинчук В. О. Процессный подход в сфере государственного управления // Бюджет. 2020. № 3. С. 88–90 [Электронный ресурс]. URL: [https://bujet.ru/article/401003.php?sphrase\\_id=7512183](https://bujet.ru/article/401003.php?sphrase_id=7512183) (дата обращения: 23.03.2023).
11. Сидоренко Э. Л., Барциц И. Н., Хисамова З. И. Эффективность цифрового государственного управления: теоретические и прикладные аспекты // Вопросы государственного и муниципального управления. 2019. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-tsifrovogo-gosudarstvennogo-upravleniya-teoreticheskie-i-prikladnye-aspekty> (дата обращения: 23.03.2023).
12. Фонтейн Д. Институциональное развитие в виртуальном государстве: недостающее звено в технологическом видении e-government // Политическая наука. 2007. № 4. С. 50–77.
13. Чугунов А. В. Электронное правительство: эффективность политики внедрения информационно-коммуникационных технологий в государственное управление // Всероссийский конкурсный отбор обзорно-аналитических статей по приоритетному направлению «Информационно-телекоммуникационные системы». 2008. Т. 55.
14. Южаков В. Н., Добролюбова Е. И., Покида А. Н., Зыбуновская Н. В. Клиентоцентричность государственного контроля: оценка граждан // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/>

klientotsentrichnost-gosudarstvennogo-kontrolya-otsenka-grazhdan (дата обращения: 22.03.2023).

15. Яновский В. В., Исаев А. П., Нещерет А. К. О реализации проектного подхода в государственном управлении и местном самоуправлении // Управленческое консультирование. 2018. № 7 (115). С. 8–16.
16. Ashworth R. et al. Theorizing contemporary public management: international and comparative perspectives // British Journal of Management. 2013. Vol. 24. P. 1–17.
17. Alford J., O'flynn J. Rethinking public service delivery: Managing with external providers. Bloomsbury Publishing, 2012.
18. Denhardt R. B., Catlaw T. J. Theories of public organization. Cengage learning, 2014.
19. Goodin R. E., Bovens M., Schillemans T. (ed.). The Oxford handbook public accountability. Oxford University Press, 2014.
20. Goodnow F. J. Politics and administration: A study in government. Macmillan, 1900.
21. Heeks R. Implementing and managing eGovernment // Implementing and Managing eGovernment. 2005. P. 1–304.
22. Henry N. Public administration and public affairs. Routledge, 2011.
23. Hood C. A public management for all seasons? // Public administration. 1991. 69. N 1. P. 3–19.
24. Hur J. Y. et al. The “smart work” myth: how bureaucratic inertia and workplace culture stymied digital transformation in the relocation of South Korea's capital // Asian Studies Review. 2019. Vol. 43. N. 4. P. 691–709.
25. Miller H. T. Post-progressive public administration: Lessons from policy networks // Public Administration Review. 1994. P. 378–386.
26. OECD. Promise and Problems of e-Democracy: Challenges of Online Citizen Engagement. OECD. 2003
27. Shafritz J. M., Russell E. W., Borick C. P. Introducing public administration. Routledge, 2011
28. Smirnova V. V. The role of citizen-centricity and reputation resources of the region in the functioning of the modern public administration system // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2022. N 6. P. 31–39.
29. Stillman R. J. Public administration: concepts and cases (International ed.) // Belmont, CA : Wadsworth Cengage Learning. 2009.
30. United Nations E-Government Survey. Gearing e-government to support transformation towards sustainable and resilient societies. 2018.
31. UNDP. Governance for sustainable human development: A UNDP policy document. United Nations Development Programme. 1997.
32. Weber M. Political Writings. Cambridge University Press, 1994. 428 p.
33. Wilson W. The study of administration // Political Science Quarterly. 1887. N 2 (2). P. 197–222.
34. World Bank Group. World development report 2016: Digital dividends. World Bank Publications, 2016.

#### Об авторе:

**Ляликов Александр Александрович**, аспирант кафедры политической теории факультета управления и политики МГИМО МИД России (Москва, Российская Федерация); alexanderlyalikov@gmail.com

#### References

1. Baranova I. V. New state management as a tool to improve the effectiveness of public administration // Siberian Financial School. 2016. N 4. P. 171–175 (in Rus).
2. Dobrolyubova E. I. Public Management by Results in the Era of Digital Transformation: Review of Foreign Experience and Prospects for Russia // Issues of State and Municipal Administration [Voprosy gosudarstvennogo i municipalnogo upravleniya]. 2018. N 4. P. 70–93 (in Rus).
3. Dyshlova I. N. et al. Project and process approaches to the implementation of regional development programs // Modern problems of service and tourism [Sovremennye problemy servisa i turizma]. 2020. Vol. 14. N. 1. P. 55–67 (in Rus).
4. Erzhenin R. V. E-government of Russia: review of scientific publications and research // Issues of State and Municipal Administration [Voprosy gosudarstvennogo i municipalnogo upravleniya]. 2018. N 3 [Electronic source]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/elektronnoe-pravitelstvo-rossii-obzor-nauchnyh-publikatsiy-i-issledovaniy> (accessed: 23.03.2023) (in Rus).

5. Zotov V.V. From new public administration to state management of public values (new philosophy of public administration) // Collection of articles based on the results of scientific-practical conference with international participation [Sbornik statej po itogam nauchno-prakticheskoy konferencii s mezhdunarodnym uchastiem]. 2018. P. 204–208 (in Rus).
6. The Client-Centric Approach in Public Administration: Digital Transformation Navigator / ed. by O.V. Linnik, A.V. Ozharovsky, M.S. Shklyaruk. M. : Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, 2020. 180 p. (in Rus).
7. Kosorukov A.A., Kshemenetskaya M.N. Digital governance as a modern stage in the development of public administration (on the example of open data) // Trends and Management [Trendy i upravlenie]. 2019. N 1. P. 27–34 (in Rus).
8. Kropotina O.E. Project and process approaches in management: advantages and disadvantages // Education and law. 2019. N. 9. P. 167–172 (in Rus).
9. Loginova I.V. Transformation of the concept of “public administration” in the formation of the information society // Social processes in multi-ethnic society: II Kazan student sociological readings. Proceedings of the conference of students and graduate students with international participation. Kazan : Kazan University Press, 2017. P. 149–155 (in Rus).
10. Pinchuk V.O. Process approach in the sphere of public administration // Budget. 2020. N 3. P. 88–90 [Electronic source]. URL: [https://bujet.ru/article/401003.php?sphrase\\_id=7512183](https://bujet.ru/article/401003.php?sphrase_id=7512183) (accessed: 23.03.2023) (in Rus).
11. Sidorenko E.L., Bartsits I.N., Khisamova Z.I. Efficiency of digital public administration: theoretical and applied aspects // Problems of State and Municipal Administration. 2019. N 2 [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-tsifrovogo-gosudarstvennogo-upravleniya-teoreticheskie-i-prikladnye-aspekty> (accessed: 23.03.2023) (in Rus).
12. Fontaine D. Institutional development in the virtual state: the missing link in the technological vision of e-government // Political Science. 2007. N 4. P. 50–77 (in Rus).
13. Chugunov A.V. E-government: the effectiveness of policy implementation of information and communication technologies in public administration // All-Russian competitive selection of review-analytical articles on the priority direction “Information and telecommunication systems”. 2008. Vol. 55 (in Rus).
14. Yuzhakov V.N., Dobrolyubova E.I., Pokida A.N., Zybunovskaya N.V. Client-centricity of state control: citizens’ assessment // Issues of State and Municipal Administration [Voprosy gosudarstvennogo i municipalnogo upravleniya]. 2022. N 3 [Electronic source]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klientsentrichnost-gosudarstvennogo-kontrolya-otsenka-grazhdan> (accessed: 22.03.2023) (in Rus).
15. Yanovsky V.V., Isaev A.P., Nesheret A.K. On the implementation of the project approach in public administration and local self-government // Management Consulting. 2018. N 7. (115). P. 8–16.
16. Ashworth R. et al. Theorizing contemporary public management: international and comparative perspectives // British Journal of Management. 2013. Vol. 24. P. 1–17.
17. Alford J., O’flynn J. Rethinking public service delivery: Managing with external providers. Bloomsbury Publishing, 2012.
18. Denhardt R.B., Catlaw T.J. Theories of public organization. Cengage learning, 2014.
19. Goodin R.E., Bovens M., Schillemans T. (ed.). The Oxford handbook public accountability. Oxford University Press, 2014.
20. Goodnow F.J. Politics and administration: A study in government. Macmillan, 1900.
21. Heeks R. Implementing and managing eGovernment // Implementing and Managing eGovernment. 2005. P. 1–304.
22. Henry N. Public administration and public affairs. Routledge, 2011.
23. Hood C. A public management for all seasons? // Public administration. 1991. 69. N 1. P. 3–19.
24. Hur J.Y. et al. The “smart work” myth: how bureaucratic inertia and workplace culture stymied digital transformation in the relocation of South Korea’s capital // Asian Studies Review. 2019. Vol. 43. N. 4. P. 691–709.
25. Miller H.T. Post-progressive public administration: Lessons from policy networks // Public Administration Review. 1994. P. 378–386.
26. OECD. Promise and Problems of e-Democracy: Challenges of Online Citizen Engagement. OECD. 2003
27. Shafritz J.M., Russell E.W., Borick C.P. Introducing public administration. Routledge, 2011
28. Smirnova V.V. The role of citizen-centricity and reputation resources of the region in the functioning of the modern public administration system // Intelligence. Innovation. Investments. 2022. N 6. P. 31–39.

29. Stillman R. J. Public administration: concepts and cases (International ed.) // Belmont, CA : Wadsworth Cengage Learning. 2009.
30. United Nations E-Government Survey. Gearing e-government to support transformation towards sustainable and resilient societies. 2018.
31. UNDP. Governance for sustainable human development: A UNDP policy document. United Nations Development Programme. 1997.
32. Weber M. Political Writings. Cambridge University Press, 1994. 428 p.
33. Wilson W. The study of administration // Political Science Quarterly. 1887. N 2 (2). P. 197–222.
34. World Bank Group. World development report 2016: Digital dividends. World Bank Publications, 2016.

***About the author:***

**Alexander A. Lyalikov**, PhD student, Department of Political Theory, School of Governance and Politics, Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation); alexanderlyalikov@gmail.com