

Научная статья

УДК: 351

DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-1-7-19

## КАК COVID-19 ИЗМЕНИЛ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ЧАСТНОГО И ПУБЛИЧНОГО СЕКТОРОВ

**Минченко Ольга Сергеевна<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Ведущий эксперт, Центр междисциплинарных исследований,  
Институт государственного и муниципального управления,  
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»;  
101000, г. Москва, ул. Мясницкая, д. 20; osminchenko@hse.ru;  
ORCID: 0000-0001-8086-1959

**Аннотация.** В статье на основе данных опроса работников частного и публичного секторов выявлены наиболее значимые организационные изменения после внедрения новых цифровых и нецифровых практик взаимодействия, а также оценена их эффективность.

Результаты опроса показали, что пандемия внесла значимые коррективы в работу организаций публичного сектора, а цифровизация стала одним из основных направлений модернизации государственного управления. Однако в организациях публичного сектора наблюдаются проблемы с адаптацией работников к нововведениям.

Для их преодоления необходимо стимулировать государственных служащих к использованию новых технологий, а также совершенствовать цифровые компетенции работников.

**Ключевые слова:** пандемия, организационные изменения, цифровизация, публичный сектор, цифровая трансформация.

**Для цитирования:** Минченко О. С. Как COVID-19 изменил управленческие процессы в организациях частного и публичного секторов // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 1. С. 7–19. DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-1-7-19.

Original article

# HOW COVID-19 HAS CHANGED THE MANAGERIAL PROCESSES IN PUBLIC AND PRIVATE ORGANIZATIONS

---

**Olga S. Minchenko<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Lead expert, Interdisciplinary Research Center, Institute of Public Administration and Governance, National Research University Higher School of Economics; 20 Myasnitskaya Str., Moscow 101000, Russia; osminchenko@hse.ru; ORCID: 0000-0001-8086-1959

**Abstract.** The article presents data from a survey of employees of private and public organizations to identify the most significant organizational changes that occurred as a result of introducing new digital and non-digital practices, and to evaluate their effectiveness. The results of this survey showed that the pandemic has made significant organizational changes in the work of public and private sector. A digitalization has become one of the main directions of public administration modernization.

However, in organizations of the public sector, there seem to be problems with the adaptation of employees to innovations. To overcome them, it is necessary to encourage civil servants to use new technologies, as well as improve the digital competencies of employees.

**Keywords:** digital transformation, public sector, pandemic, organizational changes.

**For citation:** Minchenko, O.S. (2023) 'How COVID-19 has changed the managerial processes in public and private organizations', *Public Administration Issues*, 1, pp. 7–19. (In Russian). DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-1-7-19.

**JEL Classification:** H7, M1.

Пандемия скорректировала тренды развития публичного сектора и существенно повлияла на порядок его работы. Ключевым направлением организационных изменений в этот период стал переход к дистанционной работе с использованием цифровых решений. В настоящем исследовании автор изучила влияние пандемии и введенных ограничительных мер на профессиональную жизнь работников государственного и частного секторов. Были собраны и проанализированы интересные организационные практики, которыми пользовались частный и публичный секторы в период пандемии.

Исследование базируется на предположении о том, что пандемия не создала новых векторов цифрового развития, а лишь подтолкнула его в запланированных направлениях. Как следствие, перестройка организационных процессов и их цифровизация останутся долгосрочным явлением, а не только способом пережить кризис. Инновации будут сохранены, и с завершением пандемии не произойдет отката назад к «допандемийным» технологиям и процессам. Еще одной гипотезой исследования стало предположение о равномерности внедрения новых практик в публичном и частном секторах. Это означает, что государственные структуры и частный бизнес используют примерно одни и те же решения для преодоления сложностей в работе организаций в период пандемии.

Очевидным подтверждением данных предположений выступает тот факт, что в последние годы цифровые решения интенсивно внедрялись в систему управления в публичном и частном секторах. Благодаря этому удалось добиться существенного расширения возможностей управленческих структур. В государственном секторе электронные сервисы с каждым годом наращивают популярность у населения во всех странах мира. По данным OECD, востребованность сервисов электронного взаимодействия государства и граждан (электронных услуг) в странах – членах OECD в 2006–2016 гг. возросла в среднем в 2,5 раза. В Дании этот показатель увеличился втрое, в Эстонии и Литве – более чем в четыре раза, в Греции – в семь раз.

Результаты оценки Индекса цифровизации правительства (*Digital government index*) свидетельствуют о значительном росте уровня цифровизации публичного сектора в последние годы в большинстве стран.

По данным Международного союза электросвязи (МСЭ, англ. *International Telecommunication Union*, ITU), число пользователей интернета ежегодно растет во всем мире. Так, доля молодежи, которая регулярно пользовалась интернетом, в 2019 г. превысила 50%, тогда как в 2010 г. она составляла 30%. Возрос уровень цифровизации предприятий малого и среднего бизнеса, экспоненциально увеличивается сектор *e-commerce*. В рейтинге электронного правительства ООН Россия с 59 места в 2010 г. переместилась на 36 место в 2020 г. (United Nations E-Government Survey, 2020). При этом в последние несколько лет произошел откат назад в рейтинге, а самое высокое место (27) Россия занимала в 2014 г.

Правительства по всему миру работают над созданием и внедрением принципиально новых решений в области регулирования, оказания государственных услуг и управления ими. Еще до пандемии с развитием информационных технологий назрела необходимость радикального изменения подхода к оказанию государственных услуг, повышения качества межведомственного взаимодействия, открытости и гибкости в принятии решений (Iraní, Elliman, Jackson, 2007). Помимо возросших качества и доступности услуг, результатами информатизации стали снижение коррупции, повышение прозрачности и открытости деятельности органов власти, большее внимание к запросам общества (Akman, Yazici, Mishra, Arifoglu, 2005), повышение адаптивности цифровых решений в области государственного управления (Venkatesh, Morris, Davis, 2003).

В российской практике еще до пандемии были заложены основы или полностью созданы сервисы, которые позволяют получать комплексные государственные услуги в электронном виде с минимальными затратами на сбор документов (Стырин, Дмитриева, Синятуллина, 2019), обращаться с жалобами через универсальные интернет-приемные (Rana, Dwivedi, Williams, Weerakkody, 2016), реализовывать право общественного участия в нормотворческом процессе и процедурах стратегического планирования (Ревякин, 2017), принимать участие в бюджетном процессе с помощью проектов «Бюджет для граждан» и «Электронный бюджет» (Федосов, 2017). На первый план стали выходить платформенные решения в области государственного управления (Janssen, Estevez, 2013; Fenwick, McCahery, Vermeulen, 2019; Amettler, 2019). Таким образом, пандемия не задавала тренд цифровизации – пандемия лишь интенсифицировала внедрение цифровых решений. По мнению экспертов, пандемия стала своеобразным триггером цифровизации государства и общества (Runde, Savoy, Owen, 2020).

Данное исследование является особенным для России с точки зрения сравнения процессных изменений, вызванных пандемией, в частном и публичном секторах. Интересна перспектива рассмотрения произошедших изменений через призму организационного развития. Если, анализируя процесс цифровизации и внедрения новых управленческих практик, спуститься с политического уровня до организационного, то можно увидеть, что сами организации в период пандемии столкнулись с задачей практической направленности – обеспечением непрерывного функционирования в условиях жестких карантинных мер и ограничений. Для освещения этой стороны проблемы цифровизации и использования новых управленческих технологий была реализована практическая часть настоящего исследования.

## Описание исследования

Автором был проведен анонимный опрос работников публичного и частного секторов. В нем приняли участие представители малого бизнеса, наемные работники частных предприятий, государственные служащие федеральных органов исполнительной власти, сотрудники внебюджетных фондов и государственных организаций. Опрос проводился в два этапа. Первый был реализован во время действия строгих карантинных мер в мае 2020 г. и включал онлайн-заполнение анкеты из 30 вопросов. Второй этап прошел в период смягчения и частичного снятия ограничений в январе 2021 г. и предполагал заполнение анкеты из 16 вопросов. Всего в опросе приняли участие более 200 респондентов, однако результаты исследования были сформулированы на основе анализа ответов 143 респондентов, принявших участие в обоих этапах опроса. Из числа респондентов 57 человек являлись представителями частного сектора, 49 относились к числу рядовых государственных гражданских служащих федеральных органов исполнительной власти (в должности не старше начальника от-

дела) и 37 опрошенных были сотрудниками организаций бюджетного сектора. В опросе принимали участие представители Москвы, Московской области, а также других регионов Центрального и Северо-Западного федеральных округов.

Центральной гипотезой исследования выступило предположение о том, что ключевыми направлениями организационных изменений в период пандемии становятся **переход к дистанционной работе**, цифровизация всех организационных процессов и интенсификация уже намеченных ранее процессов цифровизации в частном и государственном секторах – и все благодаря ограничительным мерам, связанным с борьбой с распространением COVID-19.

В рамках исследования также было выдвинуто предположение о том, что переход к дистанционному формату положительно сказался на балансе между профессиональной деятельностью и личной жизнью работников из-за высвободившегося временного ресурса и сокращения временных затрат на деловые коммуникации – и эти изменения должны привести к увеличению результативности работы.

Не ставя целью оценить эффективность применения цифровых технологий, автор делает еще одно предположение: распространение цифровых технологий в публичном и частном секторах происходит относительно равномерно. Традиционно цифровизация публичного сектора характеризуется меньшей эффективностью по сравнению с частным из-за большей гибкости последнего и его меньшего организационного сопротивления.

Гипотеза о необратимости процессов цифровизации стала еще одним важным аспектом исследования. Это означает, что если какой-либо рабочий процесс был переведен в цифровую плоскость и успешно реализуется, то в дальнейшем совершенствование может протекать только по линии интенсификации цифрового решения, без возвращения к старым нецифровым практикам. Это предположение основано на взвешенности решений, принимаемых в отношении процессов, которые могут быть цифровизированы, учитывая, что цифровизация требует значительных затрат. Относительная успешность цифровизации свидетельствует о нецелесообразности возвращения к устаревшим процессам и указывает лишь на необходимость доработки и совершенствования новых.

Автор также проанализировала влияние пандемии и введенных ограничительных мер на профессиональную жизнь работников государственного и частного секторов.

Результаты исследования показали, что режим работы многих организаций как государственного, так и частного сектора во время карантинных мер весной-летом 2020 г. претерпел заметные изменения. 57% респондентов рассказали о переводе работы в дистанционный режим, а 26% опрошенных отметили приостановку деятельности своей организации в этот период. Только четыре респондента сообщили, что режим работы их организаций не изменился. Таким образом, пандемия оказала существенное влияние на функционирование публичного и частного секторов и режим работы организаций в 2020 г.

Второй этап опроса в начале 2021 г. продемонстрировал, что более 20% респондентов (их организаций) не вернулись к работе в традиционном формате, а продолжили работать удаленно. Полученные данные коррелируют с результатами исследования, проведенного в 2020 г. Российским союзом промышленников и предпринимателей. Опрос проходил среди крупнейших российских работодателей (133 респондента) и касался применения законодательства о дистанционном режиме работы. Все опрошенные организации относятся к частному сектору и осуществляют свою деятельность в сфере информационных технологий, торговли или оказания услуг. Среди них 93% заявили о применении режима дистанционной работы, однако в 53% организаций на дистанционный формат было переведено менее 5% сотрудников. В будущем режим дистанционной занятости считают необходимым использовать 67,7% опрошенных компаний (Опрос РСПП, 2020).

В целом можно заключить, что переход к частичному дистанционному формату работы с 2020 г. стал трендом времени (Гурова, 2020). Однако эта тенденция в большей степени характерна для частного сектора. Среди 80% респондентов, вернувшихся к традиционному формату работы, подавляющее большинство были представителями публичного сектора (68%).

Профессиональная жизнь в 2020 г. также претерпела значительные изменения. Для 39% опрошенных в связи с переходом на «удаленку» увеличилось затрачиваемое на работу время. Причем для 21% респондентов – существенно (более чем на два часа в день) и без изменений трудового договора и порядка оплаты.

Таким образом, *дистанционный формат привел к стиранию границ между профессиональной и личной жизнью* значительной части работников. Интересно отметить, что про увеличение рабочего времени в основном говорили сотрудники частного сектора. При этом 26% опрошенных отметили, что количество рабочего времени не изменилось, для остальных 35% это время сократилось. Гипотеза о том, что переход к дистанционной работе положительно сказался на балансе между профессиональной деятельностью и личной жизнью, не нашла подтверждения.

Увеличение рабочего времени порождает предположение о росте доходов. Однако рост дохода констатировали только 5% респондентов. Для подавляющего большинства (63%) доход сократился, причем 33% респондентов говорят о существенном (более 20%) снижении своего дохода.

Выходит, что в период карантинных ограничений *наблюдаются противоположные тенденции – увеличение доли рабочего времени по сравнению со временем отдыха при одновременном сокращении дохода*. Такая ситуация свидетельствует о снижении эффективности работы и может быть обусловлена сбоями в производственных и торговых цепочках в период действия карантинных мер, а также сокращением дополнительных и стимулирующих выплат для работников публичного сектора.

Что касается результативности работы, то около половины респондентов отмечали ее снижение. При этом 37% респондентов на первом этапе опроса указали на значительное снижение своей производительности,



и только 7% опрошенных сообщили о ее росте. На втором этапе исследования о росте собственной производительности, а также о росте эффективности работы организации за последние 12 месяцев заявили уже 42% респондентов. Таким образом, можно предположить, что *переход организаций к системе удаленной работы оказался сильным стрессом для сотрудников, однако к началу 2021 г. большая часть респондентов адаптировалась и начала извлекать выгоды из новой системы организации труда*. Во втором полугодии 2020 г. произошла «настройка» системы, и запущенные в период жестких карантинных ограничений организационные изменения начали приносить плоды. Также сыграло важную роль восстановление привычного режима работы. О полном или частичном возвращении к прежнему режиму работы заявили 69% респондентов.

Результаты исследования продемонстрировали широкий набор организационных механизмов и решений, внедренных в период действия ограничений. Более 60% респондентов отметили, что в связи с дистанционным режимом был организован удаленный доступ к рабочим файлам. Более половины респондентов сообщили о применении технологии дистанционных совещаний, треть респондентов – о внедрении систем электронного документооборота в организации, четверть респондентов отметили появление новых систем оказания услуг в электронном виде, а также сбор обратной связи от клиентов через приложения и интернет-сервисы. Причем представители как частного, так и публичного сектора упоминали в своих ответах одни и те же используемые технологии, что подтверждает гипотезу о *равномерности внедрения цифровых технологий в публичном и частном секторах*.

Интересно, что 14% респондентов заявили о новых кадровых технологиях в своих организациях и активном найме постоянных сотрудников для дистанционной работы из других городов и регионов России (только в частном секторе). Такое расширение географии найма, с одной стороны, позволило снизить дефицит узкоспециализированных квалифицированных кадров, а с другой, привело к усилению конкуренции на рынке труда и снижению уровня заработной платы по ряду направлений. В частности, крупные торговые интернет-площадки, такие как *Wildberries* и *Ozon*, начали нанимать сотрудников для удаленной работы из регионов. Таким образом, ключевым направлением организационных изменений в период пандемии действительно становится цифровизация всех организационных процессов – от производственных до кадровых.

Отмечая значительное количество организационных изменений и успешность их применения, около 47% респондентов заявляют о перспективах долгосрочного использования тех инноваций и технологий, которые были внедрены в связи с пандемией. В то же время 33% респондентов считают, что эти технологии будут востребованы лишь частично, объясняя это спецификой деятельности организации. При этом пятая часть респондентов заявила, что *от внедренных механизмов уже отказались* или предполагают отказаться в ближайшее время. В частности, представители государственного сектора заявляют об отказе от совещаний в дистан-

ционном формате и о низкой востребованности сервисов удаленного доступа к рабочим файлам. Из 49 респондентов – представителей органов власти о частичном или полном отказе от совещаний с использованием платформ и о возвращении к традиционной форме кабинетных обсуждений сообщили 32 (65%) респондента. Из числа опрошенных сотрудников бюджетного сектора 21 (57%) сотрудник из 37 подтвердил полный или частичный отказ от дистанционных технологий работы в своей повседневной деятельности. При этом все опрошенные сотрудники образовательных учреждений (19 из 37) указали на то, что они периодически работают только в дистанционном режиме в связи с карантинными мероприятиями в конкретных учебных коллективах, но не пользуются дистанционными технологиями на постоянной основе.

В целом по организациям публичного сектора полный или частичный отказ от дистанционных технологий работы констатировали 62% опрошенных. При этом представители частного сектора заявляют об активном использовании внедренных технологий и планах по их совершенствованию и расширению сферы применения (91% опрошенных, 52 респондента). В частности, респонденты компании *Wildberries* рассказали об отказе от аренды значительной части офисных помещений в связи с массовым переводом сотрудников на удаленный режим в постоянном формате.

Таким образом, наблюдается неравномерность при внедрении и использовании цифровых технологий в публичном и частном секторах. При этом, *преобразования в частном секторе имеют более долгосрочные перспективы.*

Результаты исследования демонстрируют, что влияние пандемии на цифровизацию и изменение организационных практик более устойчиво в частном секторе, нежели в государственном. Данный вывод является основой для дальнейшего исследования динамики цифровых преобразований и их эффективности во времени.

Более адаптивный частный сектор встраивает инновации в свою деятельность, в то время как государственные организации склонны отказываться от ряда нововведений, возвращаясь к привычному формату работы.

Объяснить такую ситуацию в публичном секторе можно как большим уровнем регламентации деятельности по сравнению с частным сектором, так и тем, что действующие в сфере государственной службы нормативные правовые акты не предполагают удаленной работы и дистанционного выполнения должностных обязанностей. Федеральный закон о «Государственной гражданской службе в Российской Федерации» N 79-ФЗ закрепляет обязанность государственного служащего соблюдать служебную дисциплину. Предусмотрен обязательный для гражданских служащих служебный распорядок государственного органа и должностной регламент, необходимо соблюдение порядка служебного взаимодействия гражданского служащего в связи с исполнением им должностных обязанностей, требуется сохранять государственную тайну и соблюдать режим доступа к служебной информации. Временные меры были внедрены в чрезвычайных условиях и не привели к изменению действующей системы нормативного обеспече-



ния государственной службы и порядка ее прохождения. Более гибкие организации частного сектора могут применять организационные и управленческие практики, которые также были внедрены в чрезвычайных условиях, но за прошедшее время показали свою эффективность.

Еще одна причина отказа от инноваций – у государственных служащих наблюдается нехватка компетенций в сфере информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ). Проведенные исследования (Васильева, Пуляева, Юдина, 2018) свидетельствуют о недостаточном уровне компетенций в сфере ИКТ, закрепленных в должностных регламентах государственной гражданской службы различных субъектов Российской Федерации. Анализ существующих требований к профессиональным компетенциям, в частности, к знаниям и навыкам государственных служащих в области ИКТ, позволил заключить, что эти навыки относятся к базовому уровню и являются минимальными. В большинстве случаев они закреплены шаблонно и не отражают специфику работы органа власти и используемых в нем информационных решений. В связи с этим уровень цифровой грамотности государственных служащих не позволяет им полноценно пользоваться внедряемыми цифровыми решениями. Также в числе проблем применения цифровых технологий в рабочих процессах государственные служащие называют частые сбои в информационных системах и необходимость дублировать на бумажных носителях те или иные документы.

Пандемия *COVID-19* внесла существенные коррективы в работу публичного сектора и повлияла на уровень его цифровой трансформации. На общегосударственном уровне отмечается стремительное развитие электронных сервисов оказания услуг, создание и совершенствование платформенных решений и экосистем. Взлетевший спрос на приложения дистанционной работы способствовал поддержке производителей отечественного программного обеспечения.

Несмотря на то, что цифровая трансформация была начата еще в 2018 г., именно пандемия ускорила и интенсифицировала связанные с ней процессы. Цифровизация с 2020 г. стала основным направлением организационных изменений. В публичном секторе начали активно использовать электронные системы межведомственного взаимодействия, технологии удаленного доступа к рабочим файлам и дистанционных совещаний, внедрять и совершенствовать системы электронного документооборота и сервисы взаимодействия с потребителями, включая новые системы оказания услуг и сбор обратной связи через приложения и интернет-сервисы. Однако темпы трансформации в публичном секторе отстают по сравнению с частным сектором, а кроме того, публичный сектор отличается более высоким уровнем сопротивления инновациям.

Для преодоления этих сложностей необходимо поддерживать курс на активное дальнейшее применение ИКТ в публичном секторе, несмотря на снятие ограничений, связанных с распространением *COVID-19*; совершенствовать цифровые компетенции и комплементарные навыки сотрудников государственного сектора, позволяющие снизить сопротивление внедряемым инновациям.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Васильева Е.В., Пуляева Н.В., Юдина В.А. Развитие цифровых компетенций государственных гражданских служащих Российской Федерации // Бизнес-информатика. 2018. Т. 46, № 4. С. 28–42.
2. Вовченко Н.Г., Галазова С.С., Сопченко А.А. Влияние экономики пандемии на мировые тренды цифровой трансформации // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. 2020. № 2. С. 275–283.
3. Гурова И.М. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2020. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/distsionnaya-rabota-kak-trend-vremeni-rezultaty-massovogo-opyta>
4. Добролюбова Е.И., Южаков В.Н., Ефремов А.А., Клочкова Е.Н., Талапина Э.В., Старцев Я.Ю. Цифровое будущее государственного управления по результатам. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2019.
5. Идрисов Г.И., Плескачев Ю.А. Бюджетирование национальных проектов в условиях низкого кассового исполнения // Russian Economic Development. 2019. Т. 26, № 11.
6. Петров М., Буров В., Шклярук М., Шарнов А. Доклад Центра стратегических разработок «Государство как платформа: (кибер) государство для цифровой экономики, цифровая трансформация». URL: [https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA\\_internet.pdf](https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA_internet.pdf)
7. Ревякин С.А. Механизмы общественного участия в процедурах стратегического планирования в Российской Федерации // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2017. Т. 59, № 3. С. 62–68.
8. Мау В.А., Идрисов Г.И., Кузьминов Я.И., Радыгин А.Д., Садовничий В.А., Синельников-Мурылев С.Г. и др. Общество и пандемия: опыт и уроки борьбы с COVID-19 в России. М., 2020. ISBN 978-5-85006-256-9
9. Стырин Е.М., Дмитриева Н.Е., Синятулина Л.Х. Государственные цифровые платформы: от концепта к реализации // Вопросы государственного управления. 2019. № 4. С. 31–60.
10. Федосов В.А. Повышение открытости бюджетов и общественного участия в бюджетном процессе в Российской Федерации // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2017. № 9. С. 17–25.
11. Пандемия и переход компаний на «удаленку». Индекс цифровизации малого и среднего бизнеса. Материалы Аналитического центра НАФИ, 2020. URL: <https://nafi.ru/analytics/pandemiya-i-perekhod-kompaniy-na-udalenu-indeks-tsifrovizatsii-malogo-i-srednego-biznesa>
12. Опрос Российского союза промышленников и предпринимателей для компаний по практике применения законодательства о дистанционной (удаленной) работе. URL: <https://www.rsp.ru/activity/analytics/rezultaty-oprosa-kompaniy-po-praktike-primeneniya-zakonodatelstva-o-distsionnoy-udalennyoy-rabote>
13. Abad-Segura E., González-Zamar M.-D., Infante-Moro J.C., Ruipérez García G. Sustainable Management of Digital Transformation in Higher Education: Global Research Trends. 2020. URL: [https://www.researchgate.net/publication/339839345\\_Sustainable\\_Management\\_of\\_Digital\\_Transformation\\_in\\_Higher\\_Education\\_Global\\_Research\\_Trends](https://www.researchgate.net/publication/339839345_Sustainable_Management_of_Digital_Transformation_in_Higher_Education_Global_Research_Trends)
14. Akman I., Yazici A., Mishra A., Arifoglu A. E-Government: a global view and an empirical evaluation of some attributes of citizens // Government Information Quarterly. 2005. Vol. 22, no. 2. P. 239–257.

15. Altman E.J., Tushman M. Platforms, open/user innovation, and ecosystems: a strategic leadership perspective // Harvard Business School Organizational Behavior Unit working paper. 2017. No. 17-076. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2915213](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2915213)
16. Amettler D.C. The rulemaking process before technological advance and digital transformation // Revista general de derecho administrative. 2020. No. 50.
17. Evans D., Schmalensee R. Matchmakers: the new economics of platform businesses. Harvard University Press, Cambridge, 2016.
18. Irani Z., Elliman T., Jackson P. Electronic transformation of government in the UK: a research agenda // European Journal of Information Systems. 2007. Vol. 16, no. 4. P. 327–335.
19. Fernández M. Role of the information systems and e-health in the COVID-19 pandemic. A call to action [Papel de los sistemas de información y la salud electrónica en la pandemia de COVID-19. Una llamada a la acción]. 2021. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33473100>
20. Janssen M., Estevez E. Lean government and platform-based governance – Doing more with less // Government Information Quarterly. 2013. Vol. 30, no. 1. P. 1–8. URL: <http://10.0.3.248/j.giq.2012.11.003>
21. Li J., Mann W. Initial coin offering and platform building. Working paper. 2018. URL: [https://www.jbs.cam.ac.uk/fleadmin/user\\_upload/research/centres/alternative-fnance/downloads/2018-af-conference/paper-li.pdf](https://www.jbs.cam.ac.uk/fleadmin/user_upload/research/centres/alternative-fnance/downloads/2018-af-conference/paper-li.pdf)
22. Maity S., Sahu T., Sen N. Panoramic view of digital education in COVID-19: A new explored avenue Sudarshan. 2020. URL: <https://bera-journals.onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/rev3.3250>
23. OECD. Public Governance Policy Papers. 2019. No. 03. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/4de9f5bb-en.pdf?expires=1625081024&id=id&accname=guest&checksum=33BA1BDBE36D553614D4616411091E77>
24. OECD. An Introduction to Online Platforms and their Role in the Digital Transformation. OECD Publishing, Paris, 2019. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/an-introduction-to-online-platforms-and-their-role-in-the-digital-transformation\\_53e5f593-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/an-introduction-to-online-platforms-and-their-role-in-the-digital-transformation_53e5f593-en)
25. OECD. Digital Government toolkit. OECD Publishing, Paris, 2016. URL: <http://www.oecd.org/governance/digital-government/toolkit>
26. OECD. Model Rules for Reporting by Platform Operators with respect to Sellers in the Sharing and Gig Economy. URL: <https://www.oecd.org/tax/exchange-of-tax-information/public-consultation-document-model-rules-reporting-platform-operators-with-respect-sellers-sharing-gig-economy.pdf>
27. United Nations E-Government Survey. 2020. URL: <https://www.un.org/development/desa/publications/publication/2020-united-nations-e-government-survey>
28. Runde D.F., Savoy C.M., Murphy O. Post-pandemic Infrastructure and Digital Connectivity in the Indo-Pacific. Center for Strategic and International Studies (CSIS). 2020. URL: <https://www.jstor.org/stable/resrep26994>
29. Rana N.P., Dwivedi Y.K., Williams M.D., Weerakkody V. Adoption of online public grievance redressal system in India: Toward developing a unified view // Computers in Human Behavior. 2016. No. 59. P. 265–282.
30. Venkatesh V., Morris M.G., Davis G.B., Davis F.D. User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View // MIS Quarterly. 2003. Vol. 27, no. 3. P. 425–478.

## REFERENCES

1. Vasilyeva, E.V., Pulyaeva, N.V. and Yudina, V.A. (2018) 'Development of digital competencies of state civil servants of the Russian Federation', *Business Informatics*, 4 (46), pp. 28–42. (In Russian).
2. Vovchenko, N.G., Galazova, S.S. and Sopchenko, A.A. (2020) 'The impact of the pandemic economy on global trends in digital transformation', *Intellectual resources for regional development*, 2, pp. 275–283. (In Russian).
3. Gurova, I.M. (2020) 'Remote work as a trend of time: the results of mass experience', *MIR (Modernization. Innovations. Development)*, 2. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/distsionnaya-rabota-kak-trend-vremeni-resultaty-massovogo-opyta> (accessed 19 April 2022).
4. Dobrolyubova, E.I., Yuzhakov, V.N., Efremov, A.A., Klochkova, E.N., Talapina, E.V. and Startsev, Ya.Yu. (2019) *Digital future of public administration based on results*. Moscow: Delo Publishing House, RANEPa. (In Russian).
5. Idrisov, G.I. and Pleskachev, Yu.A. (2019) 'Budgeting of national projects in conditions of low cash performance', *Russian Economic Development*, 26(11).
6. Petrov, M., Burov, V., Shklyaruk, M. and Sharnov, A. (2018) *Report of the Center for Strategic Research "State as a platform: (cyber) state for the digital economy, digital transformation"*. Available at: [https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA\\_internet.pdf](https://www.csr.ru/wp-content/uploads/2018/05/GOSUDARSTVO-KAK-PLATFORMA_internet.pdf) (accessed 19 April 2022). (In Russian).
7. Revyakin, S.A. (2017) 'Mechanisms of public participation in the procedures of strategic planning in the Russian Federation', *Bulletin of the Omsk University (Series «Economics»)*, 3(59), pp. 62–68. (In Russian).
8. Mau, V.A., Idrisov, G.I., Kuzminov, Ya.I., Radygin, A.D., Sadovnichiy, V.A., Sinelnikov-Murylev, S.G. et al. (2020) *Society and the pandemic: Experience and lessons from the fight against COVID-19 in Russia*. Moscow. ISBN 978-5-85006-256-9 (In Russian).
9. Styrin, E.M., Dmitrieva, N.E. and Sinyatullina, L.Kh. (2019) 'State digital platforms: from concept to implementation', *Public Administration Issues*, 4, pp. 31–60. (In Russian).
10. Fedosov, V.A. (2017) 'Increasing the openness of budgets and public participation in the budget process in the Russian Federation', *Accounting in budgetary and non-profit organizations*, 9, pp.17–25. (In Russian).
11. NAFI Analytical Center (2020) *Pandemic and the transition of companies to remote work. Index of digitalization of small and medium-sized businesses*. Materials of the NAFI Analytical Center. Available at: <https://nafi.ru/analytics/pandemiya-i-perekhod-kompaniy-na-udalennyy-indeks-tsifrovizatsii-malogo-i-srednego-biznesa> (accessed 19 April 2022). (In Russian).
12. *Survey of the Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs for companies on the practice of applying legislation on remote (remote) work*. Available at: <https://www.rspp.ru/activity/analytics/rezultaty-oprosa-kompaniy-po-praktike-primeneniya-zakonodatelstva-o-distsionnoy-udalennoy-work> (accessed 19 April 2022). (In Russian).
13. Abad-Segura, E., González-Zamar, M.-D., Infante-Moro, J.C. and Ruipérez García, G. (2020) 'Sustainable Management of Digital Transformation in Higher Education: Global Research Trends', *Sustainability* 12(5), p. 2107. DOI: 10.3390/su12052107
14. Akman, I., Yazici, A., Mishra, A. and Arifoglu, A. (2020) 'E-Government: a global view and an empirical evaluation of some attributes of citizens', *Government Information Quarterly*, 22(2), pp. 239–257.

15. Altman, E.J. and Tushman, M. (2017) 'Platforms, open/user innovation, and ecosystems: A strategic leadership perspective', *Harvard Business School Organizational Behavior Unit Working Paper*, 17-076. Available at: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2915213](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2915213) (accessed 19 April 2022).
16. Amettler, D.C. (2020) 'The rulemaking process before technological advance and digital transformation', *Revista general de derecho administrativo*, 50.
17. Evans, D. and Schmalensee, R. (2016) *Matchmakers: The new economics of platform businesses*. Cambridge: Harvard University Press.
18. Irani, Z., Elliman, T. and Jackson, P. (2007) 'Electronic transformation of government in the UK: a research agenda', *European Journal of Information Systems*, 16(4), pp. 327–335.
19. Fernández, M. (2021) *Role of the information systems and e-health in the COVID-19 pandemic. A call to action* [Papel de los sistemas de información y la salud electrónica en la pandemia de COVID-19]. Available at: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33473100> (accessed 19 April 2022).
20. Janssen, M. and Estevez, E. (2013) 'Lean government and platform-based governance – Doing more with less', *Government Information Quarterly*, 30(1), pp. 1–8. Available at: <http://10.0.3.248/j.giq.2012.11.003> (accessed 19 April 2022).
21. Li, J. and Mann, W. (2018) *Initial coin offering and platform building. Working paper*. Available at: [https://www.jbs.cam.ac.uk/fleadmin/user\\_upload/research/centres/alternative-finance/downloads/2018-af-conference/paper-li.pdf](https://www.jbs.cam.ac.uk/fleadmin/user_upload/research/centres/alternative-finance/downloads/2018-af-conference/paper-li.pdf) (accessed 19 April 2022).
22. Maity, S., Sahu, T.N. and Sen, N. (October 2020) 'Panoramic view of digital education in COVID-19: A new explored avenue', *BERA. Review of Education*, 9(2). Available at: <https://doi.org/10.1002/rev3.3250>
23. OECD (2020) 'Digital Government Index: 2019 results', *OECD Public Governance Policy Papers*, 3. Available at: <https://doi.org/10.1787/14e1c5e8-en-fr>
24. OECD (2019) *An introduction to online platforms and their role in the digital transformation*. Paris: OECD Publishing. Available at: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/an-introduction-to-online-platforms-and-their-role-in-the-digital-transformation\\_53e5f593-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/an-introduction-to-online-platforms-and-their-role-in-the-digital-transformation_53e5f593-en) (accessed 19 April 2022).
25. OECD (2016) *Digital Government toolkit*. Paris: OECD Publishing. Available at: <http://www.oecd.org/governance/digital-government/toolkit> (accessed 19 April 2022).
26. OECD (2020) *Model rules for reporting by platform operators with respect to sellers in the sharing and gig economy*. Available at: <https://www.oecd.org/tax/exchange-of-tax-information/public-consultation-document-model-rules-reporting-platform-operators-with-respect-sellers-sharing-gig-economy.pdf> (accessed 19 April 2022).
27. *United Nations E-Government Survey* (2020). Available at: <https://www.un.org/development/desa/publications/publication/2020-united-nations-e-government-survey> (accessed 19 April 2022).
28. Runde, D.F., Savoy, C.M. and Murphy, O. (2020) *Post-pandemic infrastructure and digital connectivity in the Indo-Pacific*. Center for Strategic and International Studies (CSIS). Available at: <https://www.jstor.org/stable/resrep26994> (accessed 19 April 2022).
29. Rana, N.P., Dwivedi, Y.K., Williams, M.D. and Weerakkody, V. (2016) 'Adoption of online public grievance redressal system in India: Toward developing a unified view', *Computers in Human Behavior*, 59, pp. 265–282.
30. Venkatesh, V., Morris, M.G., Davis, G.B. and Davis, F.D. (2003) 'User acceptance of information technology: Toward a unified view', *MIS Quarterly*, 27(3), pp. 425–478.

Статья поступила в редакцию: 20.04.2021;  
 одобрена после рецензирования: 01.11.2022;  
 принята к публикации: 21.02.2022.