

DOI:

МОНИТОРИНГ КАЧЕСТВА ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ: НАЦИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ И КОМПАРАТИВНЫЙ АНАЛИЗ

Петренко Е.С.

*Российский Экономический Университет им.Г.В.Плеханова, Россия, г. Москва
Стремянный пер., 36*

*Фонд информационной поддержки развития общества, Республика Казахстан,
г.Усть-Каменогорск, ул. Ворошилова д.165-20
petrenko_yelena@bk.ru*

Пизиков С.В.

*Фонд информационной поддержки развития общества, Республика Казахстан,
г.Усть-Каменогорск, ул. Ворошилова д.165-20*

*Южно-Уральский Государственный Университет, Россия, г.Челябинск
пр. Ленина д.76
pizikov.s@gmail.com*

Аннотация: Работа представляет компаративный анализ системы мониторинга государственных услуг России и Казахстана. Рассмотрены методологические подходы и оценена эффективность практик общественного мониторинга, представлены результаты многолетнего участия авторов в реформах национальной системы госуслуг. Применен, инновационный для стран ЕАЭС, метод реинжиниринга процедур госуслуг.

Ключевые слова: государственная услуга, качество государственных услуг, мониторинг качества, общественная оценка.

Введение

Вопросы повышения качества государственных услуг занимают важное место в практике деятельности правительств большинства современных государств. За время от первого упоминания идеи о создании системы государственных услуг до сегодняшнего дня государственными органами проделана грандиозная работа по регламентированию и автоматизации процессов взаимодействия с гражданами. Между тем, обеспечение доступности государственных услуг и повышения качества оказания остается одним из приоритетов государства.

Актуальна проблема качества государственных услуг и для стран ЕАЭС, где само понятие «государственная услуга» - возникло недавно. Процесс построения нормативной базы при выстраивании системы государственных услуг, как правило, предполагает унификацию процессов взаимодействия граждан и государственных органов. Подходы к работе государственных органов в странах СНГ (и особенно ЕАЭС) схожи, но отличия в содержании как самого понятия, так и (следовательно) сферы государственных услуг, все-таки есть.

Наибольший практический интерес, с точки зрения задач данной работы, представляет сопоставление подходов к организации системы государственных услуг (и самому понятию «государственная услуга») в Российской Федерации (РФ) и Республике Казахстан (РК), как странах ЕАЭС.

1 Сфера государственных услуг в РФ и РК

1.1 Правовое регулирование сферы государственных услуг

Основным нормативным документом, регламентирующим сферу государственных услуг в РФ, является ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», устанавливающий следующие положения[1]:

1) государственная услуга, предоставляемая федеральным органом исполнительной власти, органом государственного внебюджетного фонда, исполнительным органом государственной власти субъекта Российской Федерации, а также органом местного самоуправления при осуществлении отдельных государственных полномочий, переданных федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации (далее - государственная услуга), - деятельность по реализации функций соответственно федерального органа исполнительной власти, государственного внебюджетного фонда, исполнительного органа государственной власти субъекта Российской Федерации, а также органа местного самоуправления при осуществлении отдельных государственных полномочий,

переданных федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации (далее - органы, предоставляющие государственные услуги), которая осуществляется по запросам заявителей в пределах установленных нормативными правовыми актами Российской Федерации и нормативными правовыми актами субъектов Российской Федерации полномочий органов, предоставляющих государственные услуги;

2) муниципальная услуга, предоставляемая органом местного самоуправления (далее - муниципальная услуга), - деятельность по реализации функций органа местного самоуправления (далее - орган, предоставляющий муниципальные услуги), которая осуществляется по запросам заявителей в пределах полномочий органа, предоставляющего муниципальные услуги, по решению вопросов местного значения, установленных в соответствии с Федеральным законом от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» и уставами муниципальных образований[2].

В настоящее время оказание государственных услуг в Республике Казахстан осуществляется согласно закону РК «О государственных услугах» № 88 от 15 апреля 2013 года. Согласно данному закону, государственная услуга – «одна из форм реализации отдельных государственных функций, осуществляемых в индивидуальном порядке по обращению услугополучателей и направленных на реализацию их прав, свобод и законных интересов, предоставление им соответствующих материальных или нематериальных благ» [3]. Услугополучателями являются физические и юридические лица, услугодателями - центральные государственные органы, заграничные учреждения Республики Казахстан и местные исполнительные органы. Государственные услуги предоставляются по принципу «одного окна» через центры обслуживания населения и в электронном виде через портал электронного правительства.

Таким образом, можно отметить, что в России и Казахстане государственные услуги по определению больше нацелены на удовлетворение индивидуальных потребностей заявителя, а не общества в целом.

Следует отметить, что подобные услуги на определенном этапе становления системы позволили добиться определенных положительных результатов, которые выражаются в успехах по организации процессов. Четкая организация процесса, не позволяющая отклоняться от регламентов и позволила достаточно эффективно дисциплинировать услугодателей.

В Республике Казахстан сегодня ведется системная работа по внедрению онлайн-технологий в процессы оказания государственных услуг и расширяется функционал портала egov.kz [4]. Открытый и равный для всех доступ к государственным услугам высокого качества является одной из основных задач, поставленных Главой государства перед органами государственного управления. Схожие процессы протекают и в Российской Федерации. В связи с поставленными задачами, сегодня вопрос об оценке качества государственных услуг приобретает особую актуальность, т.к. государственным органам необходима постоянная рефлексия применяемых мер.

1.2 Качество государственных услуг

Качество - мера соответствия товаров, работ, услуг условиям и требованиям стандартов, договоров, контрактов, запросов потребителей. Другое распространенное определение выглядит следующим образом: «Качество продукции и услуг организации определяется способностью удовлетворять потребителей и преднамеренным или непреднамеренным влиянием на соответствующие заинтересованные стороны» [5].

Как следует из определений, качество выражается в двух основных мерах: соответствии стандартам и способности удовлетворять потребности потребителей. Применительно к государственным услугам, качество также выступает в двух проявлениях: соответствии НПА и удовлетворенности услугополучателей.

На наш взгляд, «качество услуги» и «качество оказания услуги» - это совершенно разные понятия. В первом случае можно говорить о том, хорошо ли построен бизнес-процесс, резонно ли определено время оформления документов и т.д. Во втором случае больше упор на субъективные факторы – поведение государственных служащих, эмоциональная оценка удовлетворенности и т.п.

Оценка качества оказания государственных услуг - деятельность по определению эффективности мер по обеспечению услугополучателей доступными и качественными государственными услугами, оказываемыми центральными государственными органами, местными исполнительными органами областей, городов республиканского значения, столицы, районов, городов областного значения, акимами районов в городе, городов районного значения, поселков, сел, сельских округов.

Как правило, оценка качества оказания государственных услуг производится по критерию отсутствия следующих нарушений:

- истребование излишних документов;
- оказание услуг при отсутствии полного пакета документов;
- нарушение процедур оказания госуслуг;
- нарушение сроков оказания госуслуг;
- иные нарушения законодательства.

Как было отмечено выше, авторы разделяют понятия «качество оказания государственной услуги» и «качество государственной услуги». Качество самой услуги выражается в характеристиках самого процесса и его осуществления. Под процессом мы понимаем количество и сложность документов, общая продолжительность, стоимость, основания для отказа. Осуществление процесса характеризуют профессионализм, дисциплина, этика. Таким образом, качество услуги в конечном счёте зависит от объективных и субъективных параметров.

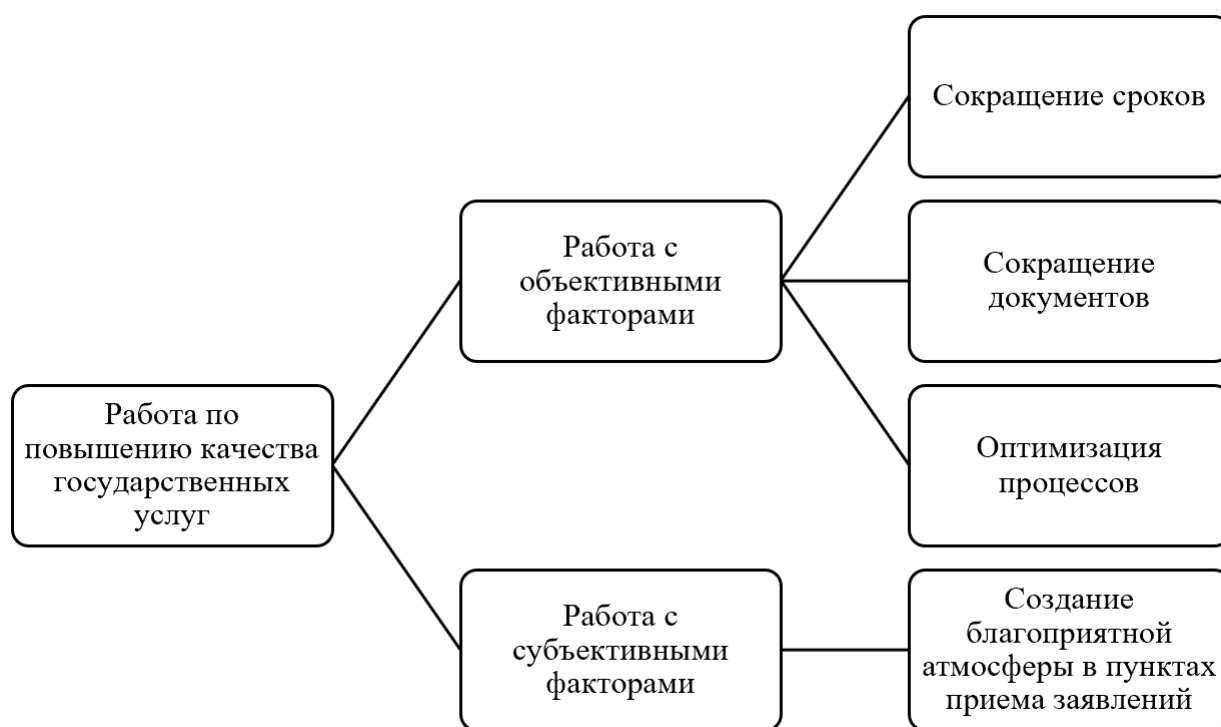


Рис. 1. Направления работы по повышению качества государственных услуг

Исходя из вышесказанного, работа по повышению качества государственных услуг должна складываться из двух направлений: работа с объективными и субъективными факторами(рис.1).

Еще одним ключевым показателем качества услуг является характеристика, которая не является частью самой услуги, но в то же время неразрывно связана с ней. Речь идет об удовлетворенности услугополучателей.

«Удовлетворенность - эмоционально окрашенное психическое состояние человека, возникающее на основе соответствия его намерений, установок, надежд, потребностей с последствиями и результатами деятельности, взаимодействия с социальным и природным окружением» [6]

Удовлетворенность является одним из важнейших показателей в работе над повышением качества услуг. Сколько бы ни предпринималось попыток повысить качество услуг без учета мнения потребителей, эти попытки, во многих случаях, окажутся тщетными.

Удовлетворенность потребителей – восприятие потребителями степени выполнения их требований (международный стандарт ИСО 9000).

На восприятие потребителей влияет множество факторов. Например, информированность населения, средства массовой информации, культурный и образовательный уровень населения, вежливость государственных служащих, прошлый опыт и многое другое. Отрицательное восприятие потребителями качества государственных услуг может выражаться в форме жалоб.

Жалобы потребителей являются общим показателем низкой удовлетворенности потребителей, однако их отсутствие не обязательно предполагает высокую удовлетворенность потребителей.

Например, жалобы могут не приниматься отдельными государственными органами, так сказать, для улучшения статистики. Это не только злостное нарушение законов, но и прямой подрыв государственной системы, а также снижение имиджа государства в глазах общественности.

Даже если жалобы регистрируются, по ним предоставляются исчерпывающие ответы и законодательные требования выполняются, это не обязательно обеспечивает высокую удовлетворенность потребителей. Как было отмечено выше, удовлетворенность потребителей связана также с их субъективной оценкой. Для повышения общей субъективной оценки со стороны потребителей необходимо проводить мероприятия по их информированию, неукоснительно следовать «букве закона», своевременно принимать новые законы и так далее.

Данные утверждения также справедливы и в области государственных услуг, но на практике существует некоторые отличия коммерческих услуг от государственных. Данные отличия выражаются в несколько разнящемся понимании результатов государственных услуг в глазах услугодателей и услугополучателей. Характеристиками, отражающими качество государственных услуг, для государственных органов является соответствие реального процесса их оказания нормам регламентов. Для услугополучателей качество заключается в соответствии результата оказания услуг их ожиданиям. Именно в данной ситуации возникает полярное непонимание гос органов, которые считают, что гос услуга оказана качественно, и граждан, которые недовольны полученным результатом.

Очевидно, что повышение удовлетворенности потребителей государственных услуг – сложнейшая и важнейшая задача в деятельности государственных учреждений. Ее успешная реализация зависит не только от грамотной государственной политики и качества законодательной базы, но и от качества управления в каждом конкретном государственном органе.

Ниже мы приступим к анализу сложившихся практик оценки качества государственных услуг, которые в данный момент применяются государственными органами.

2 Мониторинг качества государственных услуг

В рамках осуществления контроля за качеством оказания государственных услуг уполномоченным органом проводится мониторинг качества оказания государственных услуг на основе данных, предоставляемых контролируемым органом в рамках внутреннего контроля. Данные предоставляются в форме отчета согласно установленной форме, который должен содержать следующую информацию:

- 1) о количестве оказанных государственных услуг;
- 2) о количестве лиц, получивших государственные услуги;
- 3) о количестве государственных услуг, оказанных с нарушением установленных сроков;
- 4) о количестве жалоб лиц на оказанные услуги;
- 5) о количестве нарушений сроков рассмотрения жалоб лиц на услуги;
- 6) об источниках поступления жалоб на качество оказания государственной услуги;
- 7) о количестве проведенных проверок в рамках внутреннего контроля по жалобам услугополучателей;
- 8) о количестве лиц, привлеченных к дисциплинарной ответственности за нарушение требований стандартов и регламентов государственных услуг;
- 9) о количестве наложенных соответствующих дисциплинарных взысканий;
- 10) о мерах, принятых государственным органом (подведомственной организацией) по профилактике нарушений требований стандартов и регламентов государственных услуг;
- 11) о количестве проведенных семинаров-совещаний, «круглых столов», брифингов, конференций по вопросам качества оказания государственных услуг;
- 12) о количестве выступлений сотрудников государственного органа (подведомственной организации) в средствах массовой информации по вопросам оказания государственных услуг.

Отметим при этом, что 10 из 12 перечисленных пунктов являются количественными критериями, тогда как для контроля качества неприемлемо использование лишь количественной информации. Необходимо использование информации, прямо отражающей качество государственной услуги, например, такой как соответствие оказанной услуги утвержденному стандарту и регламенту данной услуги. Под этим подразумевается, что оказанная услуга будет отвечать всем требованиям, таким как форма, содержание, условия, сроки и результаты оказанной государственной услуги.

С точки зрения контроля деятельности государственных органов-услугодателей в контексте качественного оказания государственных услуг, такие сведения, как количество оказанных государственных услуг, количество лиц, получивших государственные услуги, источники поступления жалоб на качество оказания государственных услуг, количество выступлений сотрудников

государственного органа в СМИ по вопросам государственных услуг не являются важными показателями, а лишь косвенно указывают на качество оказания государственных услуг.

Помимо этого, в процессе осуществления контроля за качеством оказания государственных услуг предусмотрено использование данных, полученных от неправительственных организаций по результатам общественного мониторинга качества оказания государственных услуг. Но так же, как и в случае с оценкой качества, механизм учета этих данных при проведении контроля правилами не регламентирован.

Заметим также, что форма представления итоговых результатов проведенного контроля за качеством оказания государственных услуг правилами не определяется.

Вместе с тем, правила контроля за качеством оказания государственных услуг содержат в себе, помимо общих положений, описание формальных процедур - порядок организации и проведения проверки, порядок оформления проверки, порядок реализации полученных рекомендаций, порядок проведения мониторинга качества оказания государственных услуг. При этом, правила контроля не содержат методических рекомендаций по определению качества оказания государственных услуг и осуществлению контроля за качеством оказания услуг.

Вне зависимости от того, на каком уровне развития будут находиться государственные услуги, всегда были, есть и будут ошибки и сбои в работе, которые влекут за собой жалобы услугополучателей. Задача государства – их минимизировать.

Актуальность вопроса качественного оказания государственных услуг объясняется тем, что государственные услуги охватывают все сферы и весь период жизнедеятельности человека. С момента рождения в течение всей жизни каждый из нас взаимодействует с государством через получение государственных услуг. Мы получаем свидетельство о рождении, удостоверение личности, оформляем социальные пособия; при ведении предпринимательской деятельности получаем разрешительные документы и т.д.

Год за годом государственные услуги становятся все более востребованными. Положительная тенденция в повышении интереса к данной сфере привела к естественной необходимости повышения качества госуслуг, что невозможно без его оценки. В существующей практике оценка качества госуслуг проводится двумя способами: уполномоченным гос органом и посредством «Общественного мониторинга», который производят НПО в рамках госзаказа. Оценка обоими способами производится ежегодно.

2.1 Государственная оценка

Государственная оценка проводится в соответствии с Методикой, утвержденной уполномоченным органом. Методикой предусмотрена оценка по процессным и результативным критериям. По процессным критериям количество новых государственных услуг, включенных в Реестр и степень оптимизации и автоматизации государственных услуг оцениваются центральные госорганы. По результативным критериям обеспечение качества оказания госуслуг, удовлетворенность услугополучателей госуслугами, оказываемыми госорганом, и обеспечение доступности госуслуг оцениваются как центральные госорганы так и акиматы областей, городов Астаны и Алматы. Методикой предусмотрено смещение акцентов при проведении оценки с процессных критериев к результативным (2 процессных и 4 результативных критериев). Впервые в Системе оценки и по направлению «оказание госуслуг» используются результаты социологических опросов. Методика дополнена новыми критериями по оценке уровня удовлетворенности качеством государственных услуг, уровня осведомленности граждан о порядке получения государственных услуг.

2.2 Общественный мониторинг

Общественный мониторинг государственных услуг в Казахстане проводится с 2014 года. Целью проведения общественного мониторинга является определение уровня удовлетворенности услугополучателей качеством, доступностью и процедурами порядка оказания госуслуг, оказываемых услугодателями, а также выявление проблемных вопросов при их оказании. Социологический опрос проводится во всех областях, городах Нур-Султан, Алматы и Шымкент методом анкетирования по месту жительства. Согласно методике, общая удовлетворенность государственными услугами определяется по шести показателям (от 1 до 10 баллов): доступность услуги, качество обслуживания, процедура (при получении бумажных документов), информация, результат услуги, оценка электронного формата (оцениваются услуги, которые можно получить в электронном виде).

Авторы социологического исследования по мониторингу качества оказания государственных услуг, проведенного в 2019 г в рамках реализации государственного социального заказа Агентства по

делам государственной службы, отмечают: «Уровень удовлетворенности населения по качеству предоставления государственных услуг составил 74,8% (средняя оценка составила 4,73 балла по пятибалльной шкале), что выше на 2,4% прошлого года (в 2018 году уровень удовлетворенности составил 72,4%)» [7].

2.3 Пути дальнейшего развития мониторинга качества государственных услуг

Вместе с тем, стоит отметить, что данные способы оценки качества госуслуг имеют существенные недостатки:

Нет постоянного системного механизма обратной связи. Оценка проводится раз в год, и невозможно выявить проблемы в оказании госуслуг оперативно. Из оперативных средств существуют только жалобы. Но таким образом обратная связь собирается не от всей массы удовлетворенных и неудовлетворенных услугополучателей, а только от активной массы неудовлетворенных качеством оказания госуслуг.

Общественный мониторинг финансируется государством, а значит есть риск некоторой ангажированности и необъективности данных. Кроме того, общественный мониторинг проводится каждый год по разным методикам и анкетам, разработанным исполнителем, из-за чего становится невозможным сопоставление данных по годам. Помимо этого, общественный мониторинг проводится по анкетам, которые позволяют проводить количественные, но не качественные исследования, из-за чего зачастую невозможно найти корень проблемы в оказании той или иной госуслуги. Также, методики проведения общественного мониторинга чересчур сложны и наукообразны, что делает невозможным получение простых выводов из исследования.

Оценка уполномоченного государственного органа и общественный мониторинг сосредоточены на контроле над соблюдением стандартов и регламентов оказания госуслуг, а не на реальном повышении качества и удовлетворении запросов потребителей. Проблемы, кроющиеся в самих стандартах и регламентах госуслуг, что порой встречается, данные оценки не охватывают.

Рассматривая опыт стран ЕАЭС, в частности Российской Федерации, мы видим схожие трудности. Проблема оценки деятельности, а также повышения эффективности органов государственной власти и предоставляемых ими услуг является особо актуальной и для Российской Федерации. Существующая система оценки результативности органов государственной власти Российской Федерации в малой степени ориентирована на мнение прямых потребителей государственных услуг конкретного органа государственного управления.

Оценка результативности деятельности органа государственной власти на основе данных Росстата не позволяет выделить мнение потребителя о качестве оказанных органом государственной власти конкретных услуг, а также мнение группы потребителей, действительно обратившихся в орган с целью получения государственной услуги, от общего усредненного мнения граждан в целом о качестве государственного управления в стране. Данные Росстата в отношении удовлетворенности потребителя носят общий оценочный характер и свидетельствуют о деятельности органа государственной власти в целом, не выделяя групп потребителей и их характеристик, видов востребованных ими услуг, территорий, на которых услуги были оказаны, требований, рекомендаций потребителей к качеству оказанной услуги, а также ожиданий потребителей. Кроме того, зачастую используются количественные данные, но не качественные.

Таким образом, статистические данные не могут являться основой для принятия управленческих решений, направленных на повышение качества предоставления государственных услуг, реализации государственных проектов и программ в системе исполнительной власти. Более того, они формируют ложные представления о результатах деятельности органов власти, делая систему анализа необъективной, поскольку она не позволяет сделать рациональных выводов о работе органа государственной власти и не может служить основой для принятия решений о необходимых областях улучшения деятельности, требуемых мерах.

По мнению В.В. Окрепилова, сегодня существует необходимость создания и утверждения:

1) Национального стандарта, способствующего формированию адекватной системы менеджмента качества, ориентированной на гражданина, воспринимающую гражданина как заказчика государственных услуг, заложив результаты мониторинга удовлетворенности потребителя в систему оценки результативности структурных подразделений органа государственной власти Российской Федерации;

2) системы внешнего, независимого от органов исполнительной власти аудита, которая позволит сформировать объективные стимулы для развития системы менеджмента качества в конкретном

ведомстве, сформировать экспертную среду, способную развивать и совершенствовать принципы и подходы в системе государственного управления;

3) рейтинга ведомств системы исполнительной власти [8].

На основе международных стандартов и законодательных требований каждому государственному учреждению предстоит разработать систему менеджмента качества, внедрить ее и пройти сертификацию со стороны независимого международного органа сертификации. Но это полдела. Нужно также обеспечить результативное функционирование системы менеджмента качества, а также функционирование процесса удовлетворенности потребителей как важнейшей части системы управления государственного учреждения.

Преимущества, которые дает внедрение системы менеджмента:

- улучшение качества продукции/услуги;
- улучшение удовлетворенности требований потребителей;
- повышение лояльности услугополучателей;
- увеличение удовлетворенности требований государства и общества;
- улучшение качества процессов;
- повышение производительности;
- снижение затрат и ресурсов, их оптимизация.

В менеджменте достаточно широко применяется реинжиниринг, как способ снижения текущих затрат за счет оптимизации сложных процедур и исключения ненужных операций. В мониторинге и оценке качества государственных услуг реинжиниринг также применялся авторами, хотя этот метод незаслуженно обойдён вниманием в системе оценки качества услуг в странах ЕАЭС и не внесен в нормативно-методическую базу оценки. Авторы предлагают собственный алгоритм проведения реинжиниринга процедур государственных услуг [9].

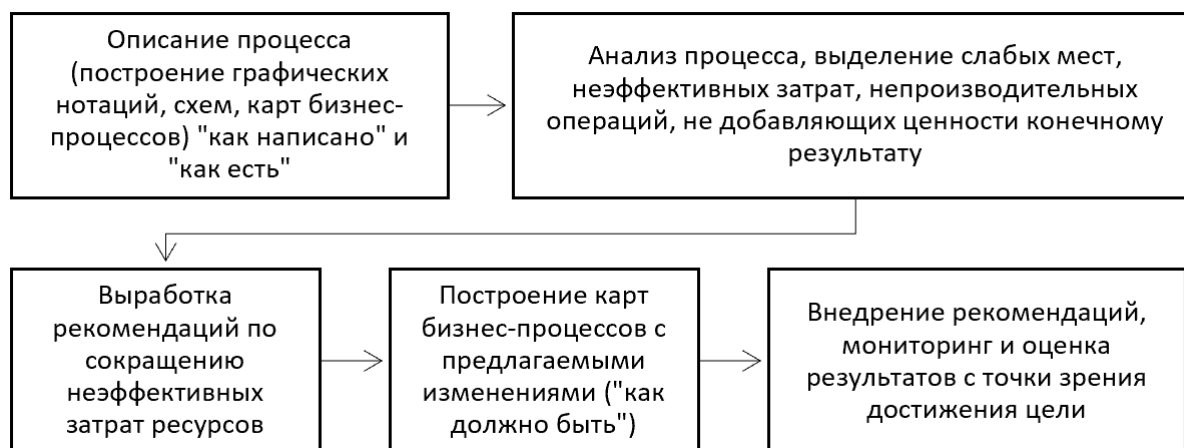


Рис. 2. Этапы реинжиниринга процессов государственных услуг

Проведение реинжиниринга в процессе повышения качества государственных услуг позволяет сформировать ряд последовательных рекомендаций по сокращению сроков процессов оказания услуги и количества представляемых документов; снизить финансовые затраты услугополучателя и загрузку услугодателя. Как правило по итогам проведения реинжиниринга создаются основания для совершенствования нормативной базы и устранения правовых коллизий. Достигнутая на основе реинжиниринга, гармонизация стандартов и регламентов позволяет повысить прозрачность процесса, обеспечить удобства услугополучателей, способствует улучшению качества оказания государственных услуг и повышению удовлетворенности граждан.

Важность обобщения практики мониторинга качества государственных услуг и обогащения международной методикой спецификой стран постсоветского пространства, обусловлены масштабами оказания и потребления государственных услуг, которые затрагивают практически каждого гражданина страны.

Сравнение методологии и практики мониторинга оказания государственных услуг различных стран постсоветского пространства позволяет дать представление об истории и тенденциях оценки качества услуг. Исследование необходимо для сближения нормативов и методик, поскольку страны все больше интегрируются в экономической и социальной жизни и нуждаются в гармонизации институциональных норм, особенно в условиях цифровизации

Литература

1. «Федеральный закон от 27 июля 2010 г. N 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» <http://base.garant.ru/12177515/> (дата обращения: 27.05.2020).
2. «Федеральный закон от 6 октября 2003 года N 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», <http://base.garant.ru/186367/>(дата обращения: 27.05.2020).
3. Закон Республики Казахстан «О государственных услугах» № 88 от 15 апреля 2013 года, https://online.zakon.kz/document/?doc_id=31376056,(дата обращения: 27.05.2020).
4. *e-gov.kz* , <https://egov.kz/cms/ru> , (дата обращения: 27.05.2020).
5. ГОСТ Р ИСО 9000-2015 Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь (Издание с Поправкой) <http://docs.cntd.ru/document/1200124393/>,,(дата обращения: 27.05.2020).
6. *Социальная психология поведения: Учебное пособие*. URL: <https://books.google.kz/books?id=g2fBA-gzgo0C&pg=PA451&lpg=PA451&dq> (дата обращения: 29.05.2020).
7. *Как в Казахстане оценивается качество оказания госуслуг*. URL: https://forbes.kz/news/2020/01/20/newsid_217167
8. *Окрепил В.В.* Повышение качества государственных услуг посредством внедрения систем менеджмента качества // *Известия СПбГЭУ*. 2012. №6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-kachestva-gosudarstvennyh-uslug-posredstvom-vnedreniya-sistem-menedzhmenta-kachestva-1/viewer> (дата обращения: 27.05.2020).
9. *Денисов И.В., Петренко Е.С., Пизиков С.В., Романюк Н.В.* Менеджмент качества государственных услуг Учебное пособие Издательский дом «БИБЛИО-ГЛОБУС» (Москва),2018г. 152 С., eLIBRARY ID: 37711529; <https://doi.org/10.18334/9785907063181>
10. *Belokurova E.V., Pizikov S.V., Petrenko E.S., Koshebayeva G.K.* (2020) The Institutional Model of Building the Digital Economy in Modern Russia. In: Popkova E., Sergi B. (eds) Digital Economy: Complexity and Variety vs. Rationality. pp 64-70. ISC 2019. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 87. Springer, Cham https://doi.org/10.1007/978-3-030-29586-8_8