

**Научно – исследовательский университет  
«Кыргызский экономический университет имени М.Рыскулбекова»**

**Кыргызско-Российский Славянский университет Б.Н.Ельцина**

Диссертационный совет Д 08.24.707

На правах рукописи  
**УДК 338.4 (575.2)**

**Хубиева Светлана Аминовна**

**Цифровизация государственных услуг в Кыргызской Республике**

08.00.06 – национальная и региональная экономика

**Автореферат**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

**Бишкек – 2025**

Диссертационная работа выполнена в научно-исследовательском институте при научно-исследовательском университете «Кыргызский экономический университет имени М. Рыскулбекова».

Научный руководитель: **Абдыров Толонбек Шакирович**  
доктор экономических наук, профессор  
Национальной академии наук Кыргызской  
Республики

Официальные оппоненты:

**Ведущая организация:**

Защита диссертации состоится 18 июня 2025 года, в \_\_\_\_\_ часов на заседании диссертационного совета Д 08.24.707 при Научно-исследовательском университете «Кыргызский экономический университет имени М. Рыскулбекова» по адресу: 720023, г. Бишкек, ул. Тоголок Молдо 58. Ссылка для доступа к видеоконференции защиты диссертации: <https://vc1.vak.kg/b/102-mse-zzg-o48>

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Научно-исследовательского университета «Кыргызский экономический университет имени М. Рыскулбекова» (720033, г. Бишкек, ул. Тоголок Молдо, 58).

Автореферат разослан « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 года

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
кандидат экономических наук



Окенова А.О.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В современных условиях цифровая трансформация занимает ключевую позицию в развитии стран. В эпоху глобального перехода к цифровым технологиям особенно важной становится цифровизация государственных услуг, которая не только улучшает качество обслуживания граждан, но и способствует повышению эффективности государственного управления, увеличивая прозрачность, доступность и скорость взаимодействия между государством и его гражданами.

Переход от традиционных бизнес-практик к их цифровым аналогам наблюдается среди всех категорий экономических агентов: государств, компаний и домохозяйств. Это вызывает значительный интерес к цифровой трансформации, которая сегодня рассматривается как один из основных стратегических приоритетов для многих стран и коммерческих структур. Считается, что по масштабам открывающихся возможностей текущие изменения можно сопоставить с промышленной революцией.

Преобразование аналоговых данных в цифровые форматы, развитие интернет-коммуникаций, увеличение вычислительной мощности компьютеров и другие аспекты цифровизации создают огромные возможности для исследований в области экономических наук и других научных дисциплин.

В Кыргызской Республике внедрена новая национальная концепция цифровизации и цифровой трансформации, а процесс цифровизации государственных услуг становится приоритетным направлением государственной политики. Однако, несмотря на положительные тенденции, существуют также проблемы и ограничения, препятствующие процессу цифровизации, требующие научного анализа и соответствующих предложений по их преодолению.

Изучение теории и практики регулирования цифровизации государственных услуг показывает, что процессы её формирования и реализации недостаточно исследованы. Это затрудняет полную оценку текущего состояния цифровизации государственного управления и определение разумных практических шагов, которые необходимо предпринять в среднесрочной перспективе для повышения эффективности государственных услуг. Указанные проблемы подчеркивают важность и необходимость разработки теоретических и практических основ для дальнейшего улучшения процессов в области цифровизации государственных услуг.

Между уровнем цифровизации государственных услуг и качеством государственного управления существует прямая причинно-следственная связь. А качество государственного управления, в свою очередь, оказывает мультипликативное влияние на макроэкономические показатели - укрепляется фискальная устойчивость, растут налоговые поступления, сокращаются

транзакционные издержки, снижается доля теневой экономики, улучшается инвестиционный климат и усиливается институциональная прозрачность.

Государственные услуги в этом контексте рассматриваются не как техническая функция или набор операций, а как ключевой индикатор зрелости государства и его способности эффективно управлять экономикой. Их перевод в цифровой формат наглядно показывает, насколько государственные институты способны адаптироваться к вызовам времени, предлагать удобные сервисы и поддерживать развитие страны через оптимизацию управленческих и фискальных процессов.

Основанием для такой гипотезы служит не только теория, но и реальный международный опыт. Так, примеры Эстонии, Сингапура, Казахстана показывают, что цифровизация государственных услуг способна радикально изменить подход к управлению: сделать его более открытым, клиентоориентированным и эффективным. Это влечёт за собой снижение административных барьеров и рост доверия со стороны бизнеса и общества.

Кроме того, в самом Кыргызстане уже фиксируются положительные сдвиги — особенно в налоговой сфере. Внедрение электронных товаро-транспортных накладных (ЭТН), онлайн-кассовых аппаратов, электронных налоговых кабинетов и системы межведомственного обмена «Түндүк» позволило повысить собираемость налогов, сократить теневой оборот и упростить взаимодействие между бизнесом и государством.

Цифровизация меняет не только технологию оказания услуг, но и саму природу государственных институтов. Появляется новый тип отношений — без бумажных барьеров, с межведомственной интеграцией и ориентацией на пользователя. Государство становится не только регулятором, но и полноценным цифровым сервис-провайдером.

Таким образом, гипотеза настоящей работы заключается в том, что цифровизация государственных услуг является важнейшим фактором повышения эффективности экономического управления и устойчивого развития. Её обоснование строится на многоуровневом анализе — от оценки фискальных эффектов цифровизации в Кыргызстане до сравнения с лучшими международными практиками и выявления возможностей их адаптации к национальным условиям.

Иностранные исследователи, изучая воздействие цифровизации на государственные услуги, акцентируют внимание на концептуальных и практических аспектах ее влияния на эффективность государственного управления, экономическое развитие и социальное благосостояние. К числу наиболее значимых исследований относятся работы по следующим направлениям:

1. Электронное правительство и цифровая трансформация в государственном секторе. В этой области выделяются работы таких авторов, как Дэвид Осборн (1992), Тед Геблер (1992), Катрин Графт (2005) и Дэвид Уилс (2005);

2. Цифровая экономика и предоставление услуг. В рамках этой темы представлены исследования Мануэля Кастельса (1996) и Эндрю Чедвика (2006);

3. Оценка и измерение эффективности цифровых государственных услуг. Данная тема освещена в работах Ричарда Хекмана (2000), Джеймса Миллера (2005) и Марка Мура (1995).

Российские исследователи активно изучают инновационные аспекты цифровизации государственных услуг, акцентируя внимание на внедрении современных технологий, их воздействии на управление государством, а также на методах повышения эффективности цифровых процессов. К числу значимых исследований относятся работы следующих авторов: В. В. Иванов (2018), Д. М. Назаров (2019), Т.А. Кузовкова (2020), Ю.В. Якутин (2017), А. В. Чугунов (2016), Т. В. Климовская (2018), С. Г. Кара-Мурза (2015), О. В. Романенков (2019).

Научная значимость процесса цифровизации государственных услуг представлена в ряде исследований, проведенных в Кыргызстане, которые рассматривают вопросы цифровых изменений в государственном управлении, а также цифровизации социально-экономических процессов и эффективности оказания государственных услуг. Среди ученых, активно занимающихся этой темой, можно выделить таких исследователей, как Ж. Турусбеков (2020), Б. Ташболотов (2019), С. Сариева (2021), А. Ибраев (2020), Н. А. Югай (2018), Д.И. Макембаева (2021), Н.Ш. Молдогазиев (2019), Н.Б. Ильязова (2020), А.М. Хамзаева (2021), Н. М. Байгубатова (2019), А. А. Алиханов (2020) и А. О. Букуева (2021).

**Связь темы диссертации с приоритетными научными направлениями, крупными научными программами (проектами), основными научно-исследовательскими работами, проводимыми образовательными и научными учреждениями.**

Тематика диссертации охватывает Концепцию цифровой трансформации Кыргызской Республики на 2024-2028 годы, Программу «Цифровой Кыргызстан» на 2019-2023 годы, Концепцию «Безопасный город», Национальную стратегию развития страны до 2040 года, Концепцию устойчивого развития на 2018-2040 годы, а также Концепцию продовольственной безопасности и экономической устойчивости.

**Цель и задачи исследования.** Цель изучить текущее состояние цифровизации государственных услуг в Кыргызской Республике, проанализировать перспективы её развития и предложить практические рекомендации для повышения эффективности.

Вышеуказанная цель в диссертационной работе предполагает решение следующих задач:

1. уточнить сущность и методологические основы цифровизации госуслуг, подчеркнув её роль в снижении затрат, улучшении прозрачности и управленческих процессов;

2. провести классификацию цифровых госуслуг и проанализировать их экономическое значение в системе взаимодействия государства с обществом и бизнесом;

3. изучить текущее состояние цифровых решений в сфере госуслуг Кыргызстана, особенно в части налогового администрирования;

4. оценить, как цифровизация влияет на экономику: доходы бюджета, сокращение затрат и доступность услуг для граждан;

5. рассмотреть международный опыт цифровой трансформации и выделить наиболее применимые подходы для условий Кыргызстана;

6. разработать прикладные предложения по усилению эффективности цифровых реформ в государственном управлении с акцентом на устойчивость и экономический эффект.

**Научная новизна** результатов диссертационного исследования. Данное исследование представляет собой всесторонний анализ цифровизации государственных услуг в Кыргызской Республике, включая изучение и адаптацию международных методик для оценки эффективности цифровизации, а также разработку предложений по созданию единой системы управления государственными услугами.

В ходе исследования были достигнуты следующие научные результаты:

1. уточнено и обосновано содержание понятия «цифровизация государственных услуг» как неотъемлемой части современного экономического управления, обеспечивающей снижение транзакционных издержек, повышение прозрачности, подотчётности и скорости принятия решений в сфере государственного управления;

2. предложена классификация цифровых государственных услуг с экономических позиций, основанная на их функциональном назначении и целевых группах пользователей (население, бизнес, госорганы), что позволило структурировать услуги по вкладу в экономическую результативность;

3. впервые осуществлён комплексный анализ состояния цифровизации государственных услуг в Кыргызской Республике, с акцентом на налоговую сферу, включая ЭТН, онлайн-ККМ и цифровые кабинеты налогоплательщиков как ключевые цифровые инструменты фискального администрирования;

4. количественно оценено влияние цифровизации на экономические параметры, включая рост налоговых поступлений, снижение административных издержек и улучшение качества взаимодействия граждан с государственными органами. Для этого использован коэффициент корреляции Пирсона и набор репрезентативных индикаторов;

5. выявлены международные модели цифровизации государственных услуг, обладающие высокой эффективностью с точки зрения экономического управления, и дана оценка их применимости к условиям Кыргызской Республики;

6. разработан комплекс практических рекомендаций, направленных на повышение результативности цифровизации государственных услуг,

включая предложения по стандартизации цифровых сервисов, развитию аналитической базы для мониторинга эффективности, совершенствованию нормативно-правовой среды и повышению цифровой зрелости государственных органов.

**Практическая значимость полученных результатов** заключается в том, что результаты диссертации могут быть использованы в практической деятельности государственных органов Кыргызской Республики при разработке и обновлении стратегий цифровой трансформации — особенно в таких сферах, как налоговое администрирование, социальная защита и поддержка предпринимательства.

Материалы исследования представляют интерес для налоговых и фискальных структур, поскольку позволяют оценить влияние цифровых инструментов (ЭТН, онлайн-ККМ, цифровые кабинеты налогоплательщика) на эффективность сбора налогов, снижение административных барьеров и повышение прозрачности контроля.

Предложенные подходы могут также применяться для мониторинга цифровой зрелости государственных услуг, в том числе через измерение экономических эффектов цифровизации на макро- и микроуровне.

Кроме того, полученные выводы и рекомендации могут использоваться при разработке цифровых политик в сфере экономического управления, где важно учитывать не только технологические решения, но и их влияние на доступность услуг и эффективность бюджетных процессов.

**Экономическая значимость полученных результатов.** Экономическая значимость данного исследования заключается в том, что предложенные меры и рекомендации по цифровизации государственных услуг способны снизить затраты, повысить эффективность государственного управления и создать условия для экономического роста. Это окажет положительное влияние на бюджет, инвестиционную привлекательность и общий уровень экономического развития Кыргызской Республики.

**Основные положения диссертации, выносимые на защиту:**

- цифровизация государственных услуг представляет собой системный элемент современного экономического управления, способствующий снижению транзакционных издержек, повышению прозрачности и подотчётности, а также ускорению управленческих решений, что принципиально изменяет характер взаимодействия между государством, бизнесом и гражданами;

- разработана экономически ориентированная классификация цифровых государственных услуг, основанная на их функциональном назначении и степени влияния на социально-экономические процессы. Данная классификация позволяет структурировать спектр государственных цифровых сервисов с учётом их вклада в эффективность управления и предоставления услуг;

- проведён углублённый анализ состояния цифровизации государственных услуг в Кыргызской Республике, в том числе на примере

цифровых решений в налоговой сфере (ЭТТН, онлайн-ККМ, цифровые кабинеты налогоплательщика). Показано, что эти инструменты стали ключевыми драйверами повышения собираемости налогов, сокращения теневого оборота и улучшения фискальной прозрачности;

- предложен и апробирован методический подход к количественной оценке влияния цифровизации на экономические параметры (включая налоговые поступления, административные затраты и доступность сервисов) с использованием коэффициента корреляции Пирсона. Результаты анализа подтверждают наличие устойчивой положительной связи между уровнем цифровизации и эффективностью экономического управления;

- выявлены и адаптированы лучшие международные практики цифровизации государственных услуг, применимые в контексте Кыргызской Республики. Среди них — элементы институционального дизайна, архитектуры цифровых платформ, механизмов мониторинга эффективности и вовлечения пользователей;

- разработан комплекс практических рекомендаций по повышению результативности цифровизации государственных услуг, включая институциональные, технологические и нормативные меры. Предложены подходы к стандартизации цифровых сервисов, повышению цифровой грамотности, а также к формированию единой аналитической системы мониторинга результативности цифровизации.

**Личный вклад соискателя** заключается в независимой разработке как концептуальных, так и практических решений, направленных на улучшение цифровизации государственных услуг в Кыргызской Республике, с учетом как национальных потребностей, так и международного опыта.

**Апробация результатов исследования.** Основные итоги проведенного научного исследования были представлены на различных научно-практических конференциях как международного, так и республиканского уровня в Кыргызской Республике, Республике Казахстан, Российской Федерации, а также в рамках участия в практических семинарах и форумах.

**Полнота отражения результатов диссертации в публикациях.** Ключевые положения и результаты диссертации нашли свое отражение в 8 публикациях по исследуемой теме в различных научных и периодических изданиях Кыргызской Республики и России, включая издания, входящие в систему индексирования РИНЦ (зарубежные издания), общее количество баллов - 149.

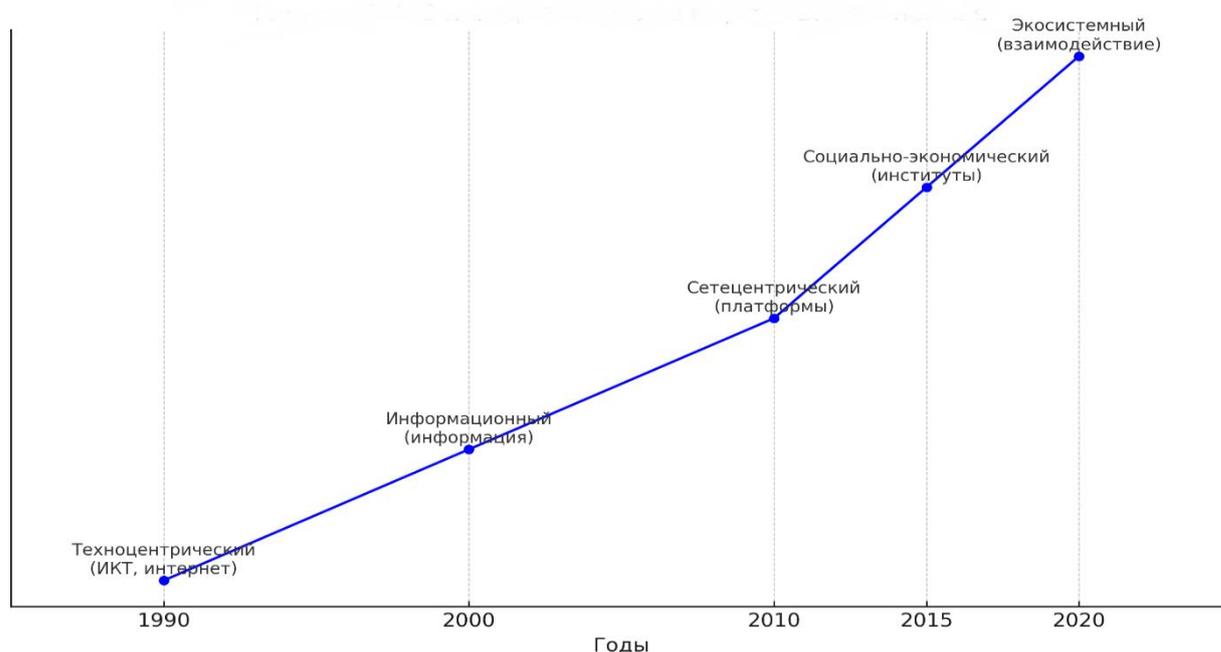
**Структура и объем диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, изложена на 215 страницах основного текста компьютерного набора и включает 10 рисунков, 2 графика, 47 таблиц, библиографический список содержит 153 наименований.

## ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ

**Во введении** обоснована актуальность темы диссертационной работы, раскрыта степень её изученности и связь темы с государственными научными программами, определена цель и задачи исследования, научная новизна, практическая и экономическая значимость работы, приведены основные положения, выносимые на защиту, определён личный вклад диссертанта и степень апробации результатов исследования.

В первой главе «**Теоретические основы развития цифровой экономики**» раскрываются теоретико-методологические основы цифровой экономики как новой парадигмы организации социально-экономических процессов, формирующейся на базе широкого внедрения цифровых технологий. Показано, что цифровая экономика влияет на производственные отношения, трансформирует рынок труда, способствует развитию новых бизнес-моделей и влияет на институциональные контуры государственного управления.

Систематизированы основные подходы к понятию «цифровая экономика», включая техноцентрический, информационный, экосистемный, сетцентрический и социально-экономический (рисунок 1.1)



**Рисунок 1.1. Эволюция подходов к цифровой экономике**

Источник: составлено автором на основе анализа работ: Tapscott D. (1995). *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*; OECD (2019). *Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future*; Мещеряков В.В., Рудаков М.Е. *Цифровая экономика: сущность, структура, направления развития* // Экономика. Налоги. Право. — 2018. — № 1. — С. 85–93; Горелов А.А., Мартынов В.А. *Подходы к трактовке понятия цифровой экономики* // Экономика и предпринимательство. — 2020. — № 6. — С. 35–39.

На основе анализа различных научных концепций предложена собственная трактовка цифровой экономики как устойчивой системы, обеспечивающей эффективность, прозрачность и доступность с опорой на цифровые инструменты. Цифровая экономика — это современная форма

экономической организации, основанная на широком применении цифровых технологий для оптимизации, ускорения и повышения эффективности всех ключевых процессов. Она включает в себя развитую цифровую инфраструктуру (Интернет, сетевые соединения, облачные сервисы), цифровые услуги, онлайн-платформы, мобильные и веб-приложения. В более широком смысле цифровая экономика формируется как система, ориентированная не только на коммерческое взаимодействие, но и на удовлетворение приоритетных потребностей государства, общества и граждан, обеспечивая тем самым устойчивость, прозрачность и инклюзивность экономических и управленческих процессов.

Особое внимание в первой главе уделено **влиянию цифровизации на государственное управление**. Рассмотрены институциональные предпосылки цифровизации в Кыргызской Республике, включая законодательную базу, платформу межведомственного взаимодействия «Түндүк», цифровизацию налогового администрирования и примеры успешной автоматизации государственных услуг.

1. Сущность цифровизации государственных услуг заключается в преобразовании традиционных бумажных процессов и предоставления услуг в цифровые форматы с использованием технологий для повышения доступности, эффективности и удобства пользователей. Цифровизация предполагает интеграцию цифровых технологий, систем управления данными и онлайн-платформ для предоставления гражданам и предприятиям удобного и упорядоченного доступа к государственным услугам [Демура Н. А., Путивцева Н.П. Цифровизация: сущность и роль в развитии национальной экономики [Текст] Научный результат. Экономические исследования/ Н.А. Демура, Н.П. Путивцева 2021. Том 7. Выпуск №1, 2021, С.213-218].

Цифровизация больше связана с революционными изменениями в бизнесе, благодаря появлению новых технологий, таких как машинное обучение, большие данные и Интернет вещей [Тюшняков В.Н. Цифровая трансформация процесса предоставления государственных и муниципальных услуг [Текст]/ В.Н. Тюшняков. Фундаментальные исследования. – 2021. с.43].

Исходя из изученных различных вариантов, нами предложено определение «Цифровые государственные услуги». Цифровые государственные услуги – это услуги, которые подверглись цифровому преобразованию для использования технологий и цифровых инструментов для повышения доступности, эффективности и ориентированности на пользователя, так и на задачи государства и общества в целом. Цифровые государственные услуги охватывают широкий спектр предложений, включая, помимо прочего, онлайн-порталы, мобильные приложения и автоматизированные процессы, предназначенные для удовлетворения потребностей граждан, предприятий и других заинтересованных сторон.

Давая новое определение цифровизации государственных услуг в вышеуказанной интерпретации, государство может использовать весь потенциал цифровых технологий, чтобы лучше обслуживать своих граждан,

стимулировать экономический рост и создавать более инклюзивное и эффективное государственное управление.

Рассмотрим ключевые особенности и аспекты цифровизации государственных услуг (рисунок 1.2)



**Рисунок 1.2. Ключевые особенности и аспекты цифровизации государственных услуг**

Источник: составлено автором на основе анализа материалов: OECD (2020). Digital Government Index: 2019 Results; United Nations (2022). E-Government Survey; Dunleavy P., Margetts H., Bastow S., Tinkler J. (2006). New Public Management is Dead – Long Live Digital-Era Governance.

Выполнен сравнительный анализ моделей цифрового управления в Эстонии, Казахстане и Узбекистане, что позволило выявить сильные и слабые стороны национальной институциональной среды.

Завершающий раздел главы посвящён международным подходам к оценке эффективности цифровизации государственных услуг. Изучены методики ООН, Европейского Союза, Всемирного банка, а также такие инструменты, как Индекс развития электронного правительства (EGDI), Индекс электронного участия, Digital Maturity Model, ROI-метод, DEA и др. Показано, что системная оценка цифровых трансформаций на основе международных индикаторов позволяет измерить как результативность, так и зрелость цифровых процессов в сфере госуправления.

Следует отметить, что цифровая экономика и цифровизация государственных услуг — не просто технологические процессы, а системные трансформации, требующие институциональной поддержки, развития

цифровой инфраструктуры, повышения цифровых навыков населения и внедрения механизмов объективной оценки цифровой зрелости.

Во второй главе «Анализ и оценка цифровизации государственных услуг в структуре системы государственного управления» проведён анализ текущего состояния развития цифровизации в Кыргызской Республике, а также оценка влияния процессов цифровизации государственных услуг на качество государственного управления.

**Объект исследования** - процесс цифровизации государственных услуг в Кыргызской Республике как инструмент повышения результативности управления народным хозяйством и эффективности государственной экономической политики.

**Предмет исследования** - экономические эффекты цифровизации конкретных видов государственных услуг и их влияние на функциональные параметры управления народным хозяйством, включая налогообложение и доступ граждан к ключевым сервисам.

**Методы исследования** основаны на общенаучных статистических методах исследования: абстрактно-логическом, сравнительном, группировки, структурно-функциональном, графическом, многофакторном корреляционно-регрессионном анализе, прогнозирования, экспертной оценки, которые позволили обобщить, систематизировать и выявить отдельные элементы исследования, сопоставить их между собой и сформировать на этой основе необходимые выводы.

Анализируя состояние цифровой инфраструктуры в Кыргызской Республике, следует отметить, что Национальный статистический комитет Кыргызской Республики ежегодно проводит статистическое обследование по оценке использования информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) в производственных процессах предприятий и организаций различных форм собственности и отраслей экономики.

При изучении данных было установлено, что преимущественное использование ИКТ наблюдается в отдельных отраслях. Примечательно, что сектор образования выделялся значительной долей в 32,5% предприятий и организаций, использующих ИКТ. Государственное управление и оборона, включая обязательное социальное обеспечение, последовали их примеру с 11,7%. Такие сектора, как оптовая и розничная торговля, а также ремонт автомобилей и мотоциклов, внесли свой вклад в внедрение ИКТ, общая доля которых составила 9,6% и обрабатывающей промышленности – 5,7%.

Дальнейшее изучение данных выявило различия в использовании ИКТ в разных географических регионах. В городах использование ИКТ составило 64%, в сельской же местности внедрение ИКТ наблюдалось у 36% хозяйствующих субъектов.

**Таблица 2.1 - Наличие персональных компьютеров на предприятиях и в организациях (на конец года) [статданные]**

Наименование областей и городов	Количество предприятий и организаций		Наличие персональных компьютеров				
			всего		в процентах к итогу		
	2018	2022	2018	2022	2018	2022	2023
Кыргызская Республика	12152	12258	203 315	255 315	100	100	100
Баткенская область	615	710	7 958	11 358	3,9	4,4	5,1
Джалал-Абадская область	1279	1289	18 384	23 128	9,0	9,1	9,4
Иссык-Кульская область	726	746	10 748	13 125	5,3	5,1	5,0
Нарынская область	622	599	7 824	9 985	3,8	3,9	4,0
Ошская область	1171	1207	12 773	17 306	6,3	6,8	7,5
Таласская область	480	661	5 855	7 853	2,9	3,1	3,0
Чуйская область	1706	1575	17 276	22 121	8,5	8,7	12,1
г.Бишкек	4356	4312	106 703	130 616	52,5	51,2	47,2
г.Ош	1197	1165	15 767	19 823	7,8	7,7	6,7

Источник: Информационно-коммуникационные технологии в Кыргызской Республике 2019-2023-гг.- Бишкек. Нацстатком Кыргызской Республики 2023г. – 66с

Цифровизация в Кыргызской Республике идет полным ходом, и немалую роль в этом процессе играет государственный портал электронных услуг. Существование и функциональность государственного портала электронных услуг демонстрируют стремление страны к цифровой трансформации и предоставлению гражданам современных, эффективных и доступных электронных услуг.

Цифровизация услуг реализует принцип «государство работает для гражданина», упрощая взаимодействие с органами власти и снижая административные барьеры.

Хотя цифровизация государственного управления и цифровизация государственных услуг выполняют разные функции, их развитие невозможно друг без друга. Они представляют собой бэк-офис и фронт-офис единой цифровой системы государственного взаимодействия.

**Таблица 2.2 - Сравнительная характеристика цифровизации государственного управления и цифровых государственных услуг**

Параметр	Цифровизация государственного управления	Цифровизация государственных услуг
Направленность	Внутренние процессы	Внешние сервисы
Целевая аудитория	Государственные органы и чиновники	Граждане, бизнес, НПО
Ключевые цели	Эффективность, контроль, согласованность	Доступность, удобство, проактивность
Примеры	ERP-системы, цифровые кабинеты	Портал eGov, "Түндүк", онлайн-услуги
Зависимость	Является основой цифровых сервисов	Использует цифровое управление как базу

Источник: составлено автором на основе анализа работ: OECD (2019). *Digital Government Review: Building a Digital Government for a Digital Society*; World Bank (2021). *GovTech Maturity Index 2021: Benchmarking Digital*

Для того чтобы цифровая услуга была реализуема, необходимо предварительно цифровизировать соответствующие внутренние регламенты, процессы и системы учета. Например, для предоставления услуги по онлайн-регистрации недвижимости требуется, чтобы как минимум кадастровый учет, цифровой архив правоустанавливающих документов и цифровая подпись были внедрены в самих госорганах.

Следовательно, цифровизация государственного управления является предварительным условием и основой для эффективной цифровизации государственных услуг. В свою очередь, активное развитие услуг формирует запрос на более глубокую модернизацию управленческих процессов, что замыкает цикл цифровой трансформации.

Нужно отметить, что цифровизация государственных услуг оказывает положительное влияние не только на органы государственного управления и граждан, но и на предпринимателей, для которых скорость, прозрачность и предсказуемость взаимодействия с государством играют ключевую роль. В частности, внедрение онлайн-регистрации юридических лиц, электронных платёжных систем, цифровых налоговых кабинетов и электронных лицензий позволило существенно упростить старт бизнеса и снизить транзакционные издержки.

Благодаря автоматизированным каналам обмена данными (включая систему «Түндүк»), предприниматели освобождаются от необходимости предоставлять одни и те же документы в разные ведомства, что сокращает сроки получения разрешительных документов и снижает вероятность бюрократических проволочек. Использование ЭТТН и онлайн-ККМ в торговом и производственном секторах упрощает контроль за оборотом товаров, облегчает налоговую отчётность и способствует выходу бизнеса из тени.

Кроме того, цифровизация повышает доверие бизнеса к государству за счёт прозрачности процессов и снижения коррупционных рисков. В совокупности всё это формирует более благоприятный инвестиционный климат и стимулирует рост предпринимательской активности, что является важным условием устойчивого экономического развития.

**Таблица 2.3 - Цифровизация государственных услуг - эффект для предпринимательской деятельности (составлено автором)**

Показатель	До цифровизации	После внедрения цифровых решений
Срок регистрации бизнеса	7–10 дней	1–2 дня через портал Минюста
Кол-во визитов в госорганы	4–6 раз	1–2 онлайн-запроса
Расходы на отчётность (примерно)	~12% от админ. издержек	~6% (за счёт автоматизации и ККМ)
Оценка доверия к процедурам	Средняя/низкая	Умеренно высокая (опрос ОРГТ, 2023)

Источник: составлено автором на основе: данных Министерства юстиции Кыргызской Республики (портал регистрации бизнеса); аналитических материалов Общественного рейтинга госуслуг и транспарентности

(ОРГТ, 2023 г.); отчётов Государственной налоговой службы КР о влиянии цифровизации на предпринимателей; международных сравнительных исследований Doing Business (World Bank) и OECD Digital Government.

Наиболее наглядной областью, в которой проявляется взаимосвязь цифровизации государственного управления и цифровых госуслуг, является налоговая сфера. Здесь именно взаимодействие внутренних процессов управления и пользовательских сервисов даёт конкретные результаты — как в повышении доходов бюджета, так и в упрощении жизни налогоплательщика.

С одной стороны, цифровизация налогового администрирования требует глубокой перестройки внутренних процессов - внедрения единой базы данных налогоплательщиков, автоматизации обмена информацией между ведомствами, интеграции с банками, таможней и органами статистики. С другой стороны, всё это становится основой для того, чтобы услуги для граждан и бизнеса стали проще, быстрее и удобнее.

Так, внедрение электронных товарно-транспортных накладных (ЭТТН), онлайн-касс (ККМ), цифровых кабинетов налогоплательщика и безбумажной отчётности стало возможно именно благодаря существующей цифровой инфраструктуре управления. Это позволяет не только улучшить налоговую дисциплину, но и существенно сократить количество прямых контактов между налогоплательщиком и налоговым органом, снизить коррупционные риски и повысить доверие к системе.

Цифровые налоговые услуги сегодня предоставляют возможность:

- подавать декларации и отчёты в режиме онлайн;
- получать уведомления о задолженностях и обязательствах автоматически;
- производить расчёты и платежи через личный кабинет;
- использовать онлайн-ККМ, которые напрямую связаны с сервером налоговой службы;
- отслеживать движение товаров по ЭТТН в режиме реального времени.

Всё это не только улучшает пользовательский опыт, но и обеспечивает рост собираемости налогов, особенно в малом и среднем бизнесе.

Таким образом, налоговые услуги становятся логическим продолжением цифровизации государственного управления — то есть «лицом» глубокой внутренней реформы, доступным и понятным каждому.

Цифровизация затронула и социальный сектор. Например, для упрощения записи детей в школы и детские сады разработаны соответствующие информационные системы. В здравоохранении внедрены такие проекты, как национальная лабораторная система iLab, цифровой профиль здоровья и электронный регистр амбулаторных посещений, что позволяет более эффективно мониторить состояние здоровья населения [81].

Одним из наглядных примеров влияния цифровизации на доступность и качество государственных услуг в Кыргызской Республике является трансформация в сфере здравоохранения. В последние годы в стране последовательно реализуются цифровые инициативы, ориентированные на

упрощение доступа граждан к базовым медицинским услугам. Среди ключевых решений можно выделить внедрение электронной карты пациента (ЭКП), системы электронной записи к врачу через единый портал e-health, а также информационной платформы управления службой скорой медицинской помощи.

**Таблица 2.4 - Сравнительный анализ цифровизации услуг**

Показатель	До цифровизации	После цифровизации
Запись к врачу	По телефону, лично в очереди	Через e-health или мобильное приложение
Хранение медицинских данных	Бумажные карточки в ЛПУ	Электронная карта, доступная в любой медорганизации
Средний срок ожидания приема	3–5 дней	1–2 дня в большинстве учреждений
Работа службы скорой помощи	Ручное распределение вызовов, задержки	Автоматизированная маршрутизация (в ряде регионов)
Удовлетворённость граждан	Низкая/средняя	Выше среднего (по данным Минздрава КР, 2023 г.)

Источник: составлено автором на основе: аналитических данных Министерства здравоохранения Кыргызской Республики (Годовой отчёт о результатах цифровизации здравоохранения, Бишкек, 2023); обзора внедрения электронной системы e-Health в рамках проекта «Цифровая трансформация здравоохранения КР», реализуемого при поддержке Всемирного банка (2020–2023); публикации: Каныбеков А.А., Усубалиева Ж.Ц. Эффективность внедрения электронных медицинских карт в учреждениях первичной медико-санитарной помощи Кыргызстана // Журнал "Общественное здоровье и здравоохранение", 2023, №2, с. 45–50.; Официальный сайт e-Health Кыргызстан – [www.ehealth.kg](http://www.ehealth.kg) (по состоянию на 2023 год).

Цифровые технологии заметно изменили формат взаимодействия граждан с государственными медицинскими учреждениями, сделав услуги доступнее, быстрее и удобнее. Даже простые решения, такие как электронная запись к врачу и цифровая карта пациента, показали высокую эффективность: они снизили бюрократическую нагрузку, повысили точность ведения данных и улучшили организацию приёма пациентов.

Так, по данным Минздрава КР, в Бишкеке и Чуйской области число обслуженных пациентов в поликлиниках выросло на 12–15% без дополнительного увеличения числа врачей или расходов на инфраструктуру. Это наглядно демонстрирует экономическую отдачу цифровизации.

Особый акцент в исследовании сделан на цифровые инструменты в налоговой сфере. Хотя налог не является государственной услугой в прямом смысле слова, современные цифровые решения (ЭТН, онлайн-ККМ, личные кабинеты налогоплательщика, интеграция через платформу «Түндүк») существенно упростили налоговое администрирование, сделав его более прозрачным, доступным и ориентированным на пользователя.

Цифровизация в этой сфере рассматривается как показатель зрелости государственного управления и отражает способность государства эффективно применять технологии для повышения фискальной устойчивости и качества управленческих решений. Это требует скоординированной работы между ведомствами, современной ИТ-инфраструктуры и цифровых компетенций.

В рамках исследования была предпринята попытка количественной оценки влияния цифровых решений с использованием коэффициента корреляции Пирсона. Анализ показал, что внедрение ЭТН, онлайн-ККМ и цифровых кабинетов налогоплательщика способствует росту эффективности налогового администрирования и повышению качества взаимодействия государства с гражданами.

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2 \sum (y_i - \bar{y})^2}} \quad (1)$$

Для оценки уровня цифровизации мы использовали несколько ключевых показателей, которые позволяют получить всестороннее представление об экономическом состоянии страны, а также о различных аспектах экономической активности и ситуации на рынке труда (см. табл. 2.1).

Выбор исследуемых показателей был продиктован необходимостью комплексной оценки влияния цифровизации, в частности в сфере налогового администрирования, на эффективность государственного управления и общее экономическое развитие. Каждый из этих показателей отражает важные аспекты функционирования экономики и социального климата, что позволяет всесторонне подойти к анализу.

1. *Количество контрольно-кассовых машин (ККМ)*. Выступает прямым индикатором цифровизации в сфере торговли и услуг. Рост числа используемых ККМ свидетельствует об усилении налогового контроля, расширении применения цифровых технологий в бизнесе, а также о сокращении теневого сектора экономики.

2. *Объём налоговых поступлений в бюджет*. Отражает фискальную эффективность и уровень экономической активности. Повышение налоговых поступлений при одновременном внедрении цифровых решений указывает на рост прозрачности и управляемости бюджетных процессов, а также на укрепление доверия между государством и бизнесом.

3. *Валовой внутренний продукт (ВВП)*. Показатель, отражающий общий объём произведённой в стране продукции и оказанных услуг. Рост ВВП в условиях цифровой трансформации может свидетельствовать о повышении эффективности государственного регулирования, о снижении административных барьеров и стимулировании предпринимательской активности.

4. *Уровень инфляции*. Позволяет судить о ценовой стабильности и степени сбалансированности экономики. Цифровизация, особенно в налоговой сфере, может способствовать снижению издержек, усилению конкуренции и, как следствие, сдерживанию инфляционных процессов.

5. *Уровень безработицы*. Отражает состояние рынка труда. Расширение применения цифровых решений, в том числе ККМ, может способствовать созданию новых рабочих мест, легализации существующих форм занятости и повышению занятости в малом и среднем бизнесе.

Следует отметить, что каждый из указанных показателей охватывает отдельную плоскость оценки — институциональную, фискальную, экономическую, ценовую и социальную. Совокупный анализ этих метрик позволяет получить целостную картину влияния цифровизации на развитие государственного управления и уровень социально-экономического благополучия.

**Таблица 2.5 - Динамика количества контрольно-кассовых аппаратов, налоговых поступлений, ВВП, уровня инфляции и уровня безработицы в КР за 2014–2023 годы**

Год	Количество ККМ	Налоговые поступления (млн сомов)	ВВП (млн сомов)	Уровень инфляции (%)	Уровень безработицы (%)
2014	12,046	42,169.9	400,694.0	110.5	205.7
2015	12,996	60,797.1	423,635.5	103.4	201.5
2016	13,037	67,812.7	476,331.2	99.5	192.2
2017	14,204	73,461.3	520,958.6	103.7	183.7
2018	15,741	75,524.9	569,385.6	100.5	156.3
2019	16,534	78,994.2	654,015.2	103.1	140.9
2020	17,466	79,002.2	639,688.6	109.7	150.2
2021	38,203	105,714.0	782,854.3	111.2	142.6
2022	65,422	156,339.5	1,020,744.6	114.7	131.6
2023	74,427	185,010.1	1,228,898.8	107.3	91.6

Источник: составлено автором на основе систематизации и анализа официальных статистических данных, опубликованных Национальным статистическим комитетом Кыргызской Республики [Электронный ресурс]/ В качестве информационной базы использованы: Национальные счета КР, Статистические ежегодники за соответствующие годы, данные с официального сайта НСК КР ([www.stat.kg](http://www.stat.kg), доступ – 2024 г.), а также ежегодные отчёты Государственной налоговой службы при Министерстве экономики и финансов КР.

Для оценки взаимосвязи между цифровизацией и ключевыми экономическими показателями был рассчитан коэффициент корреляции Пирсона между количеством контрольно-кассовых машин (ККМ) и четырьмя переменными.

*ККМ и ВВП:* коэффициент составил  $0,84$ , что указывает на сильную положительную связь. Рост числа ККМ сопровождается увеличением ВВП, что подчёркивает роль цифровизации в экономическом росте.

*ККМ и налоговые поступления:* коэффициент  $0,92$ , то есть связь ещё более выраженная. Это означает, что чем больше ККМ используется в стране, тем выше собираемость налогов — результат более прозрачного и эффективного администрирования.

*ККМ и уровень инфляции:* связь умеренная ( $0,59$ ), но всё же положительная. Это можно объяснить — активизация торговли и рост оборотов в экономике, в том числе и за счёт «обеления» бизнеса.

*ККМ и уровень безработицы:* коэффициент составил  $-0,83$ , то есть сильная обратная зависимость. Чем больше ККМ — тем ниже безработица. Это может говорить о создании новых рабочих мест и снижении доли теневой занятости.

В совокупности результаты подтверждают, что цифровизация налогового контроля через ККМ позитивно влияет как на экономику, так и на социальную сферу.

В третьей главе «Разработка и обоснование практических рекомендаций по совершенствованию цифровизации государственных услуг в условиях цифровизации экономики» подготовлен прогноз показателей использования цифровизации государственных услуг, разработаны предложения по оценке цифровизации государственных услуг и интегрированной системы управления государственными услугами.

В современных условиях государство должно стремиться улучшить процесс обращения населения в органы государственного и муниципального управления, сделать его более удобным. Граждане и организации должны иметь доступ к услугам, которые предоставляют государственные органы и органы местного самоуправления, а также возможность для ускорения процессов принятия решений государственными органами и органами местного самоуправления по обращениям населения и организаций.

Уже трудно представить себе дальнейшее развитие человечества иначе, чем жизнь в цифровом пространстве. Цифровые технологии сегодня оказывают положительное влияние на экономический рост, стимулируя создание и развитие так называемой национальной цифровой экономики.

Например, в разных странах создаются специальные цифровые сервисы для предпринимателей и инвесторов, которые позволяют осуществлять экономическую деятельность без физического присутствия, в статусе “электронного резидента” (*e-Residency*). Развитие подобных государственных сервисов обеспечивает рост экономической активности и налоговых поступлений и предполагает включение в государственные регистры населения, как граждан, так и лиц-резидентов, не имеющих гражданства, но участвующих в экономической деятельности той или иной страны.

Подобные подходы соответствуют международной научной практике, где цифровизация рассматривается не просто как техническая модернизация, а как один из ключевых инструментов повышения качества государственного управления. В рамках концепции *good governance* цифровые технологии играют центральную роль в обеспечении прозрачности, подотчётности и результативности государственного сектора. При этом измеримые результаты такой трансформации находят отражение в устойчивом росте налоговых и неналоговых поступлений, снижении уровня коррупции и повышении эффективности управления государственными финансами.

Первая линия — это прогноз цифровизации государственных услуг, построенный на анализе динамики таких показателей, как доля услуг, переведённых в цифровой формат, количество пользователей электронных платформ, объём обращений через цифровые каналы, уровень межведомственной интеграции и пользовательская удовлетворённость.

Вторая — это прогноз фискального эффекта цифровизации, проявляющийся в росте налоговых поступлений, повышении эффективности

администрирования и укреплении фискальной устойчивости. В данной части анализа динамика налоговых доходов рассматривается как опосредованный результат цифровых преобразований, ранее представленных в других разделах диссертации.

Для того чтобы дать реалистичную оценку направления и темпов развития цифровизации государственных услуг в Кыргызской Республике до 2028 года, в исследовании была использована простая, но надёжная методика линейного прогнозирования. Основа подхода — анализ динамики по годам ключевых цифровых показателей с 2019 по 2024 год и их экстраполяция на ближайшие четыре года.

В качестве объектов для прогноза были выбраны следующие показатели, наиболее полно отражающие ход цифровой трансформации:

- доля государственных услуг, переведённых в цифровой формат (в %);
- количество пользователей портала электронных государственных услуг (в тыс. человек);
- общее количество обращений за госуслугами через цифровые каналы (в млн);
- количество госорганов, подключённых к системе «Түндүк» (в шт.);
- уровень удовлетворённости граждан качеством цифровых сервисов (в %).

Для каждого из этих показателей была построена математическая модель на основе метода линейной регрессии, основанная на временных рядах. Для каждого показателя была построена зависимость от времени, выраженная в виде уравнения линейной прямой:

$$y = a \times t + b \quad (2)$$

где  $y$  — значение показателя в соответствующем году,  $t$  — год,  $a$  и  $b$  — параметры, полученные методом наименьших квадратов.

Такой подход позволяет зафиксировать устойчивый тренд и спрогнозировать значения на период до 2028 года, исходя из уже наблюдаемых темпов роста.

Ниже представлена итоговая таблица, объединяющая как исторические данные, так и полученные прогнозные значения.

**Таблица 3.1 - Текущие темпы и прогноз динамики развития цифровизации государственных услуг в Кыргызской Республике**

Год	Доля цифровых услуг (%)	Пользователи портала (тыс)	Цифровые обращения (млн)	Интеграция Түндүк (орг.)	Удовлетворённость (%)
2019	28.0	150.0	1.2	18.0	62.0
2020	36.0	280.0	2.0	36.0	66.0
2021	49.0	430.0	3.4	61.0	70.0
2022	63.0	590.0	5.6	79.0	74.0
2023	72.0	720.0	7.8	94.0	77.0
2024	81.0	860.0	9.3	108.0	80.0
2025	89.0	990.0	10.7	122.0	83.0
2026	96.0	1120.0	12.1	135.0	86.0

2027	103.0	1250.0	13.5	142.0	87.5
2028	110.0	1380.0	14.9	149.0	89.0

Источник: составлено автором на основе систематизации и анализа официальных статистических данных, опубликованных Национальным статистическим комитетом Кыргызской Республики [Электронный ресурс]/ В качестве информационной базы использованы: Национальные счета КР, Статистические ежегодники за соответствующие годы, данные с официального сайта НСК КР ([www.stat.kg](http://www.stat.kg), доступ – 2024 г.), а также ежегодные отчёты Государственной налоговой службы при Министерстве экономики и финансов КР.

Как видно из таблицы, при сохранении текущих темпов цифровой трансформации можно ожидать, что уже к 2027 году более 100% услуг, представленных в Едином реестре, будут дублироваться в цифровом формате. Это означает, что все основные процедуры станут доступными онлайн, а некоторые начнут предоставляться в цифровом виде по умолчанию — без необходимости физического обращения.

Количество пользователей цифровых сервисов также будет неуклонно расти, и к 2028 году приблизится к 1,4 миллиона человек, что будет свидетельствовать о масштабном охвате населения и устойчивом спросе на электронные каналы. Подобные изменения сопровождаются и качественным эффектом — согласно прогнозу, уровень удовлетворённости граждан цифровыми государственными услугами достигнет 89%, что говорит о возросшем доверии к онлайн-сервисам и более удобном пользовательском опыте.

Прогноз по числу обращений и количеству интегрированных органов также подтверждает поступательный характер цифровой трансформации: к 2028 году ожидается свыше 14 миллионов цифровых обращений ежегодно, а число взаимосвязанных ведомств через платформу «Түндүк» составит 149.

Как было описано выше, второй метод прогнозирования проявляется в росте налоговых поступлений, повышении эффективности администрирования и укреплении фискальной устойчивости. Описание закономерностей цифровой трансформации экономики Кыргызстана может быть основано на анализе прошлых этапов цифровой зрелости и построении прогностических моделей, позволяющих определить будущее развитие цифровизации. Одним из инструментов моделирования тенденций технологического развития является модель ARIMA.

Моделирование включает два прогностических блока - построение модели ARIMA и множественной регрессии для оценки динамики налоговых поступлений в условиях цифровизации и изменения макроэкономических параметров.

В первом разделе применена модель ARIMA(1,1,1) для анализа временного ряда налоговых доходов за 2014–2023 годы. На основе первого порядка разностей определена устойчивая тенденция роста, и рассчитаны прогнозные значения налоговых поступлений на период 2024–2028 гг. Результаты показали, что при сохранении текущей динамики ежегодный прирост налоговых поступлений может составлять в среднем 16,2 млрд сомов, при этом к 2028 году объём налогов достигнет порядка 266 млрд сомов.

Во втором разделе построена модель множественной линейной регрессии, отражающая зависимость налоговых поступлений от ключевых факторов: количества КKM, ВВП, инфляции и безработицы. Были смоделированы три сценария макроэкономической динамики. Согласно наиболее оптимистичному сценарию (рост ВВП на 10,5%, инфляция 7%, снижение безработицы на 8%), налоговые поступления могут вырасти до 448,8 млрд сомов к 2028 году. Наименее эффективный сценарий (умеренный рост ВВП и высокая инфляция) дал прогноз в пределах 402 млрд сомов.

Проведённый анализ показал:

- рост ВВП оказывает наиболее сильное положительное влияние на налоговые доходы;
- инфляция и безработица имеют также значимое, но менее выраженное влияние;
- цифровизация налоговой системы, включая увеличение числа КKM, способствует снижению теневой экономики и росту фискальной эффективности.

Следовательно, можно отметить, что проведенные расчеты подтвердили высокий потенциал цифровизации в сфере налогового администрирования и, в этой связи, предложены конкретные количественные ориентиры для бюджетного планирования на основе прогнозных моделей.

Важным вкладом главы стало разработка авторских формул для оценки уровня цифровизации государственных услуг по следующим ключевым направлениям:

- эффективность цифровизации (через отношение ресурсов к достигнутым результатам);
- доступность цифровых услуг (через долю населения, охваченного цифровыми сервисами);
- интеграция (через уровень межведомственной совместимости и подключённости к платформе «Түндүк»);
- результативность (через прирост охвата, скорости оказания услуг и сниженные издержки);
- безопасность данных (оценка с применением интегральных коэффициентов защищённости и устойчивости ИТ-систем).

Предложенные формулы разработаны с опорой на принципы экономического анализа, методы математического моделирования и прикладные эконометрические подходы, что обеспечивает возможность их адаптации в практике государственного управления.

Для апробации разработанных в исследовании критериев оценки цифровых государственных услуг в условиях трансформации экономического управления был выбран кейс – представление налоговой отчётности через цифровой кабинет налогоплательщика, как один из наиболее широко внедрённых и социально значимых сервисов.

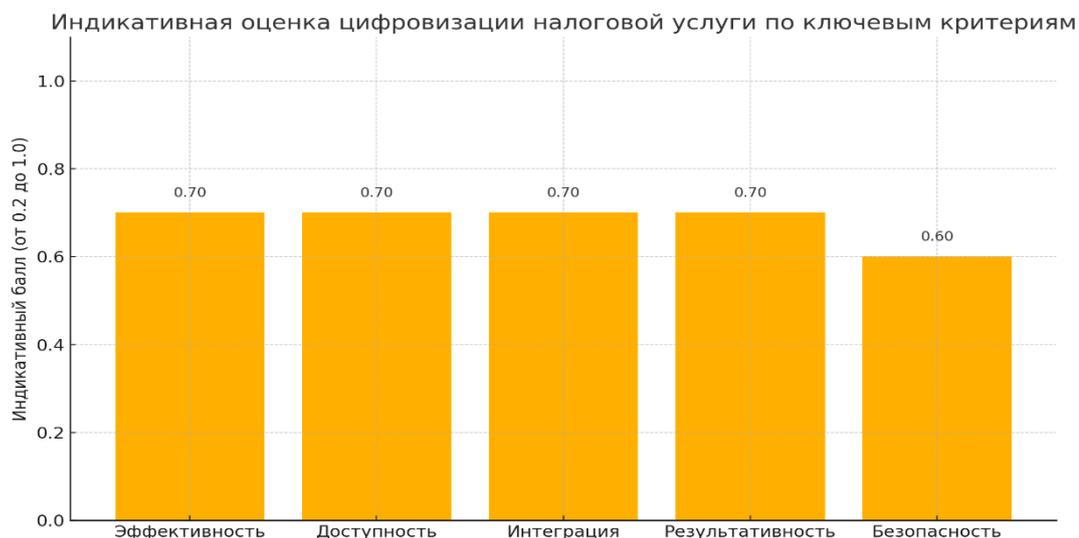
Проведённый анализ позволил оценить качество данной цифровой услуги по следующим направлениям, которые указаны в таблице 3.2.

**Таблица 3.2 - Сравнительная оценка параметров цифровой налоговой услуги**

Критерий	Оценка	Комментарий
Эффективность	↑ Налоговые поступления на 18% (2020–2023 гг.)	Повышение связано с автоматизацией отчётности, ЭТН и снижением ошибок
Доступность	>95% юридических лиц используют онлайн-отчётность	Однако сохраняются инфраструктурные и навыки барьеры в регионах
Результативность	Время подачи отчётности сократилось с 2 дней до 15 мин	Высокая степень удовлетворённости субъектов малого и среднего бизнеса
Интеграция	Сервис синхронизирован с ГРС, ГТС, платформой «Түндүк»	Обеспечена межведомственная верификация и оперативный обмен данными
Безопасность	Используется ЭЦП и двухфакторная аутентификация	Зафиксированы отдельные инциденты отказа API в 2022 году

Источник: составлено автором на основе данных Государственной налоговой службы при Министерстве экономики и финансов КР, аналитических сводок платформы «Түндүк», а также ежегодного отчета «Цифровая трансформация в фискальной системе Кыргызстана: итоги 2020–2023 гг.» (BTS Digital, Бишкек, 2024).

Ниже на графике 3.1. представлена визуализация индикативной оценки цифровизации налоговой услуги в Кыргызской Республике, рассчитанная по пяти ключевым критериям: эффективность, доступность, интеграция, результативность и безопасность. Каждый из показателей выражен в шкале от 0.2 до 1.0, где 1.0 отражает максимально возможный уровень зрелости.



**График 3.1. Индикативная оценка цифровой налоговой услуги**

Источник: составлено автором

График демонстрирует, что по четырём из пяти критериев — эффективность, доступность, интеграция и результативность — услуга оценивается на уровне 0.7, что соответствует средне-высокому уровню

зрелости. Это говорит о достигнутом прогрессе в автоматизации процессов, сокращении административных барьеров и росте пользовательского доверия.

В то же время безопасность получила более низкий балл (0.6), что указывает на сохраняющиеся риски и необходимость укрепления киберустойчивости цифровой инфраструктуры, особенно в условиях расширения онлайн-сервисов и растущей зависимости от электронных каналов взаимодействия.

В конце диссертационного исследования предложена **концептуальная модель интегрированной системы управления государственными услугами**, главная цель которой — преодолеть разрозненность цифровых решений в разных ведомствах и обеспечить целостный, управляемый процесс цифровой трансформации на уровне всего государства (рисунок 3.1)



**Рисунок 3.1. Интегрированная система управления государственными услугами**

Источник: составлено автором

В основе этой модели лежат следующие ключевые принципы:

- межведомственная совместимость, обеспечиваемая через платформу «Түндүк» и другие механизмы обмена данными;
- централизованный мониторинг, позволяющий отслеживать динамику цифровизации по ряду ключевых показателей;
- применение авторских расчетных коэффициентов (доступности, эффективности, результативности, безопасности и интеграции), что делает возможной количественную оценку качества цифровых услуг;
- гибкая система цифрового планирования и отчетности, учитывающая специфику различных отраслей и уровней управления.

Разработка этой модели позволяет не просто улучшить координацию между госорганами, но и встроить цифровизацию в логику современного государственного управления, где каждый элемент системы работает на достижение общих экономических и социальных целей.

В данной диссертационной работе проведён всесторонний анализ возможностей и перспектив цифровизации государственных услуг в Кыргызской Республике. Исследование охватило как теоретические основы цифровой экономики, так и практическую оценку текущего уровня цифровизации госуслуг в стране. Также были определены ключевые факторы, влияющие на этот процесс, и предложены рекомендации для его совершенствования.

## **ВЫВОДЫ**

Проведённое исследование позволило выявить основные достижения и существующие проблемы цифровизации государственных услуг в Кыргызской Республике. Было установлено, что цифровизация оказывает положительное влияние на ключевые сектора экономики, включая сельское хозяйство, промышленность и финансы. Внедрение цифровых технологий способствует повышению эффективности процессов, снижению издержек и увеличению доступности услуг для населения.

В то же время анализ показал, что в стране существуют значительные барьеры, препятствующие полноценной реализации цифровизации. К таким проблемам относятся слабая инфраструктура, особенно в отдалённых регионах, низкий уровень цифровой грамотности населения и недостаток финансирования. Также выявлены пробелы в нормативно-правовой базе, что ограничивает внедрение передовых технологий, таких как блокчейн и искусственный интеллект. Несмотря на это, Кыргызстан обладает потенциалом для успешного развития цифровой экономики при условии устранения выявленных недостатков.

Цифровизация государственных услуг остаётся важнейшим фактором, способствующим повышению прозрачности, эффективности и доступности государственного управления. Однако для достижения этих целей необходим комплексный подход, включающий улучшение инфраструктуры, совершенствование нормативной базы и активное обучение граждан использованию цифровых технологий.

Проведённый анализ позволил выполнить все задачи исследования и прийти к нижеследующим выводам.

1. Анализ международного опыта. Международный опыт цифровизации, изученный в рамках исследования, показал, что успешные стратегии других стран, такие как использование открытых данных и централизованных цифровых платформ, могут быть адаптированы к условиям Кыргызстана. Это позволит повысить эффективность предоставления услуг

2. Оценка текущего состояния. Цифровизация в Кыргызстане находится на начальном этапе. Основные проблемы включают недостаточную инфраструктуру, слабую интеграцию цифровых платформ между ведомствами и низкий уровень цифровой грамотности среди населения. Тем не менее, наблюдается прогресс в использовании электронных систем, таких как «Түндүк»

3. Влияние на качество управления. Цифровизация государственных услуг способствует повышению прозрачности и сокращению бюрократических барьеров. Однако её влияние на социально-экономическое развитие ограничено из-за низкой степени охвата сельских регионов цифровыми услугами

4. Эффективность цифровизации. Международные подходы к оценке эффективности цифровизации, такие как показатели электронного правительства, применимы и в кыргызском контексте. Включение этих методик в практику оценки позволит более точно измерять прогресс

5. Рекомендации по устранению проблем. Устранение ключевых барьеров цифровизации требует комплексного подхода, включая развитие инфраструктуры, совершенствование нормативно-правовой базы и обучение населения

6. Интегрированная система управления. Разработанная концепция интегрированной системы управления государственными услугами учитывает специфику Кыргызстана и ориентирована на улучшение межведомственной координации, что должно существенно повысить доступность и качество услуг для граждан.

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

1. Инфраструктурные улучшения. Необходимо активизировать развитие телекоммуникационной инфраструктуры, особенно в сельских регионах, где доступ к интернету остаётся ограниченным.

2. Образовательные инициативы. Организовать программы повышения цифровой грамотности для населения, включая школьников, студентов и госслужащих, с упором на практическое использование цифровых услуг.

3. Совершенствование законодательства. Ввести новые законы и поправки, регулирующие защиту данных, внедрение блокчейна и использование искусственного интеллекта в государственных процессах.

4. Привлечение частных инвестиций. Создать благоприятные условия для участия частного сектора в цифровизации, предлагая налоговые льготы и упрощение административных процедур.

5. Внедрение новых технологий. Использовать современные технологии, такие как блокчейн для повышения прозрачности государственных процессов и искусственный интеллект для автоматизации услуг.

6. Мониторинг прогресса. Внедрить разработанную систему ключевых показателей цифровизации, которая позволит регулярно отслеживать и оценивать успехи цифровизации.

7. Улучшение межведомственной координации. Разработать единую платформу для обмена данными между государственными органами, чтобы повысить согласованность и оперативность предоставления услуг.

## **СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

1. Системная трансформация управленческих процессов государственных услуг: методология цифровых технологий / Т. Ш. Абдыров, С. А. Хубиева, Н. А. Югай, Ж. Д. Сманкулова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 9-2(115). – С. 15-21. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=73163742>

2. Мониторинг эффективности цифровизации государственных услуг: инновационные технологии управления / С. А. Хубиева, Г. Н. Юсупова, Н. А. Югай, Э. К. Чогулдурова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 11-4(98). – С. 253-258. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=76097800>

3. Хубиева, С. А. Влияние цифровизации на экономику Кыргызской Республики / С. А. Хубиева // Вестник Международного Университета Кыргызстана. – 2022. – № 1(45). – С. 138-142. [https://elibrary.ru/similar\\_items.asp?itemid=48433805](https://elibrary.ru/similar_items.asp?itemid=48433805)

4. Хубиева, С. А. Современное состояние и перспективы развития цифровизации в Кыргызской республике / С. А. Хубиева // Вестник Международного Университета Кыргызстана. – 2021. – № 2(43). – С. 442-445. <https://elibrary.ru/item.asp?id=45768133>

5. Хубиева С., Югай Н. Основные направления развития цифровизации государственных услуг в КР в современных условиях // Вестник Бишкекского государственного университета. – 2021. – № 1(55). – С. 156-159. [https://elibrary.ru/similar\\_items.asp?itemid=45733167](https://elibrary.ru/similar_items.asp?itemid=45733167)

**Хубиева Светлана Аминовны 08.00.06 – тармактык экономика адистиги боюнча экономика илимдеринин кандидаты илимий даражасын алуу үчүн «Кыргыз Республикасындагы мамлекеттик кызматтарды санариптештирүү» темасындагы диссертациясынын**

## **РЕЗЮМЕСИ**

**Негизги сөздөр:** санариптештирүү, мамлекеттик кызматтар, санариптик экономика, электрондук башкаруу, санариптик трансформация, интеграцияланган системалар, санариптик инфраструктура, башкаруунун натыйжалуулугу, онлайн кызматтар, электрондук платформалар, процесстерди автоматташтыруу.

**Изилдөөнүн объектиси** болуп улуттук экономиканы башкаруунун натыйжалуулугун жана мамлекеттик экономикалык саясаттын натыйжалуулугун жогорулатуунун куралы катары Кыргыз Республикасындагы мамлекеттик кызмат көрсөтүүлөрдү санариптештирүү процесси саналат.

**Изилдөөнүн предмети** болуп мамлекеттик кызмат көрсөтүүлөрдүн конкреттүү түрлөрүн санариптештирүүнүн экономикалык эффекттери жана алардын улуттук экономиканы башкаруунун функционалдык параметрлерине, анын ичинде салык салууга жана жарандардын негизги кызматтарга жеткиликтүүлүгүнө тийгизген таасири саналат.

**Изилдөөнүн максаты:** Кыргыз Республикасындагы мамлекеттик кызмат көрсөтүүлөрдү санариптештирүүнүн учурдагы абалын изилдөө, аны өнүктүрүүнүн келечегин талдоо жана натыйжалуулугун жогорулатуу боюнча практикалык сунуштарды берүү.

**Изилдөө методдору.** Иште жалпы илимий статистикалык изилдөө ыкмалары колдонулат: абстракттуу-логикалык, салыштырма, топтоо, структуралык-функционалдык, графикалык, көп факторлуу корреляциялык-регрессиялык анализ, болжолдоо, эксперттик баалоо ж.б.

**Изилдөөнүн материалдарына** атайын экономикалык адабияттар, мыйзамдык, ченемдик-укуктук жана методикалык материалдар, тармактык документтер жана программалар, Кыргыз Республикасынын Улуттук статистика комитетинин расмий маалыматтары, электрондук ресурстар жана Кыргыз Республикасындагы санариптештирүүнүн абалына жана өнүгүшүнө байланыштуу уюмдардын маалымат базасы камтылган.

**Диссертациялык изилдөөлөрдүн натыйжаларынын илимий жаңылыгы.** Изилдөөнүн жүрүшүндө төмөнкү илимий натыйжаларга жетишилди:

1. Заманбап экономиканы башкаруунун ажырагыс бөлүгү катары “Мамлекеттик кызмат көрсөтүүлөрдү санариптештирүү” концепциясынын мазмуну транзакциялык чыгымдарды кыскартууну, мамлекеттик башкаруу чөйрөсүндө айкындуулукту, отчеттуулукту жана чечимдерди кабыл алуунун ылдамдыгын жогорулатууну камсыз кылуучу концепциянын мазмуну такталды жана негизделди.

2. Санариптик мамлекеттик кызмат көрсөтүүлөрдү экономикалык көз караштан алардын функционалдык максатына жана максаттуу пайдалануучу топторуна (калк, бизнес, мамлекеттик органдар) негизделген классификациялоо сунушталат, бул кызмат көрсөтүүлөрдү экономикалык көрсөткүчтөргө кошкон салымынын негизинде түзүүгө мүмкүндүк берди.

3. Биринчи жолу Кыргыз Республикасындагы мамлекеттик кызмат көрсөтүүлөрдү санариптештирүүнүн абалына комплекстүү талдоо жүргүзүлдү, мында салык чөйрөсүнө басым жасалды, анын ичинде салык

төлөөчүлөрдүн электрондук маалыматтык тутумдары, онлайн-контролдук-кассалык машиналар жана салык төлөөчүнүн санариптик эсептери фискалдык башкаруунун негизги санариптик инструменти катары.

4. Санариптештирүүнүн экономикалык параметрлерге тийгизген таасири, анын ичинде салыктык түшүүлөрдүн көбөйүшү, административдик чыгымдардын азайышы, жарандар менен мамлекеттик органдардын ортосундагы өз ара аракеттенүүнүн сапатынын жакшырышына сандык баа берилди. Бул үчүн Пирсон корреляция коэффициенти жана репрезентативдик көрсөткүчтөрдүн жыйындысы колдонулган.

5. Экономиканы башкаруу жагынан жогорку эффективдүү мамлекеттик кызмат көрсөтүүлөрдү санариптештирүүнүн эл аралык моделдери аныкталды жана алардын Кыргыз Республикасынын шарттарына карата колдонулушуна баа берилди.

6. Мамлекеттик кызмат көрсөтүүлөрдү санариптештирүүнүн натыйжалуулугун жогорулатууга багытталган практикалык сунуштардын комплекси иштелип чыкты, анын ичинде санариптик кызмат көрсөтүүлөрдү стандартташтыруу, эффективдүү мониторинг жүргүзүү үчүн аналитикалык базаны өнүктүрүү, ченемдик укуктук чөйрөнү жакшыртуу жана мамлекеттик органдардын санариптик жетилгендигин жогорулатуу боюнча сунуштар камтылган.

**Колдонуу даражасы:** Изилдөөнүн жыйынтыгы ж.Абдрахманов атындагы Кыргыз Республикасынын Президентинин алдындагы Мамлекеттик Башкаруу Академиясы тарабынан бекитилген.

**Колдонуу чөйрөсү:** Изилдөөнүн натыйжалары экономиканы башкаруу чөйрөсүндө санариптик саясатты иштеп чыгууда санариптештирүү маселелери менен алектенген министрликтердин жана ведомстволордун ишинде колдонулушу мүмкүн, мында технологиялык чечимдерди гана эмес, алардын кызмат көрсөтүүлөрдүн жеткиликтүүлүгүнө жана бюджеттик процесстердин натыйжалуулугуна тийгизген таасирин да эске алуу маанилүү.

## РЕЗЮМЕ

**диссертации Хубиевой Светланы Аминовны на тему: «Цифровизация государственных услуг в Кыргызской Республике» на соискание ученой степени кандидата экономических наук по шифру специальности 08.00.06 – национальная и региональная экономика**

**Ключевые слова:** цифровизация, государственные услуги, цифровая экономика, электронное управление, цифровая трансформация, интегрированные системы, цифровая инфраструктура, эффективность управления, онлайн услуги, электронные платформы, автоматизация процессов.

**Объект исследования** - процесс цифровизации государственных услуг в Кыргызской Республике как инструмент повышения результативности управления народным хозяйством и эффективности государственной экономической политики.

**Предмет исследования** - экономические эффекты цифровизации конкретных видов государственных услуг и их влияние на функциональные параметры управления народным хозяйством, включая налогообложение и доступ граждан к ключевым сервисам.

**Цель диссертационного исследования:** Цель изучить текущее состояние цифровизации государственных услуг в Кыргызской Республике, проанализировать перспективы её развития и предложить практические рекомендации для повышения эффективности.

**Методы исследования.** В работе использованы общенаучные статистические методы исследования: абстрактно-логический, сравнительный, группировки, структурно-функциональный, графический, многофакторный корреляционно-регрессионный анализ, прогнозирование, экспертные оценки и др.

Материалами исследования послужили специальная экономическая литература, законодательные, нормативные и методические материалы, отраслевые документы и программы, официальные данные НСК КР, электронные ресурсы и база данных организаций имеющих отношение к состоянию и развитию цифровизации в Кыргызской Республике.

**Научная новизна результатов диссертационного исследования.** В ходе исследования были достигнуты следующие научные результаты:

1. Уточнено и обосновано содержание понятия «цифровизация государственных услуг» как неотъемлемой части современного экономического управления, обеспечивающей снижение транзакционных издержек, повышение прозрачности, подотчётности и скорости принятия решений в сфере государственного управления.

2. Предложена классификация цифровых государственных услуг с экономических позиций, основанная на их функциональном назначении и целевых группах пользователей (население, бизнес, госорганы), что позволило структурировать услуги по вкладу в экономическую результативность.

3. Впервые осуществлён комплексный анализ состояния цифровизации государственных услуг в Кыргызской Республике, с акцентом на налоговую сферу, включая ЭТН, онлайн-ККМ и цифровые кабинеты налогоплательщиков как ключевые цифровые инструменты фискального администрирования.

4. Количественно оценено влияние цифровизации на экономические параметры, включая рост налоговых поступлений, снижение административных издержек и улучшение качества взаимодействия граждан с государственными органами. Для этого использован коэффициент корреляции Пирсона и набор репрезентативных индикаторов.

5. Выявлены международные модели цифровизации государственных услуг, обладающие высокой эффективностью с точки зрения экономического управления, и дана оценка их применимости к условиям Кыргызской Республики.

6. Разработан комплекс практических рекомендаций, направленных на повышение результативности цифровизации государственных услуг, включая предложения по стандартизации цифровых сервисов, развитию аналитической базы для мониторинга эффективности, совершенствованию нормативно-правовой среды и повышению цифровой зрелости государственных органов.

**Степень использования:** результаты исследования апробированы Академией государственного управления при президенте Кыргызской Республики имени Ж.Абдрахманова

**Область применения:** результаты исследования могут использоваться в работе министерств и ведомств, занимающихся вопросами цифровизации при разработке цифровых политик в сфере экономического управления, где важно учитывать не только технологические решения, но и их влияние на доступность услуг и эффективность бюджетных процессов.

## SUMMARY

dissertation by Svetlana Aminovna Khubieva on the topic: " Digitalization of public services in the Kyrgyz Republic" for the degree of Candidate of Economic Sciences in the specialty code 08.00.06 - sectoral economics

**Keywords:** digitalization, public services, digital economy, electronic governance, digital transformation, integrated systems, digital infrastructure, management efficiency, online services, electronic platforms, process automation.

**The object of the study** is the process of digitalization of public services in the Kyrgyz Republic as a tool for improving the effectiveness of national economic management and the effectiveness of state economic policy.

**The subject of the study** is the economic effects of digitalization of specific types of public services and their impact on the functional parameters of national economic management, including taxation and citizens' access to key services.

**The purpose of the study:** To study the current state of digitalization of public services in the Kyrgyz Republic, analyze the prospects for its development and offer practical recommendations for improving efficiency.

**Research methods.** The work uses general scientific statistical research methods: abstract-logical, comparative, grouping, structural-functional, graphical, multifactorial correlation-regression analysis, forecasting, expert assessments, etc.

**The research materials** were special economic literature, legislative, regulatory and methodological materials, industry documents and programs, official data of the NSC KR, electronic resources and a database of organizations related to the state and development of digitalization in the Kyrgyz Republic.

**Scientific novelty of the dissertation research results. The following scientific results were achieved during the study:**

1. The content of the concept of "digitalization of public services" as an integral part of modern economic management, ensuring a reduction in transaction costs, increasing transparency, accountability and speed of decision-making in public administration, was clarified and substantiated. 2. A classification of digital public services from an economic perspective is proposed, based on their functional

purpose and target user groups (population, business, government agencies), which made it possible to structure services based on their contribution to economic performance.

3. For the first time, a comprehensive analysis of the state of digitalization of public services in the Kyrgyz Republic was carried out, with an emphasis on the tax sphere, including ETTN, online KKM and digital taxpayer accounts as key digital tools of fiscal administration.

4. The impact of digitalization on economic parameters, including an increase in tax revenues, a decrease in administrative costs and an improvement in the quality of interaction between citizens and government agencies, was quantitatively assessed. For this purpose, the Pearson correlation coefficient and a set of representative indicators were used.

5. International models of digitalization of public services that are highly effective from the point of view of economic management were identified, and an assessment of their applicability to the conditions of the Kyrgyz Republic was given.

6. A set of practical recommendations aimed at increasing the effectiveness of digitalization of public services has been developed, including proposals for standardization of digital services, development of an analytical base for monitoring efficiency, improvement of the regulatory environment and increase of digital maturity of government agencies.

Degree of use: The results of the study were approved by the Academy of Public Administration under the President of the Kyrgyz Republic named after J.Abdrakhmanov.

Scope: the results of the study can be used in the work of ministries and departments dealing with digitalization issues when developing digital policies in the field of economic management, where it is important to take into account not only technological solutions, but also their impact on the availability of services and the efficiency of budget processes.