

# АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

УДК 001,004.9; 338.2(045)

JEL J45, M12, M14, D83, L86

DOI 10.26425/1816-4277-2020-4-5-13

**Васильева Елена Викторовна**

д-р экон. наук, ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-0054-832X**e-mail:** [evvasileva@fa.ru](mailto:evvasileva@fa.ru)

## ПРИНЦИПЫ ПЕРЕХОДА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ НА ОМНИКАНАЛЬНУЮ ЦИФРОВУЮ СТРАТЕГИЮ

**Аннотация.** Определены принципы становления цифровой организации и основные шаги трансформации клиентского опыта в сфере госуслуг на основе омниканальности. Основой внедрения цифровых принципов должны быть изменения в управлении кадрами, включая ориентир на вовлеченность, мотивацию, ориентацию на результат, командообразование, понимание клиента. В статье представлены результаты оценки востребованности технологических трендов, которые могут быть использованы для расширения состава цифровых сервисов госслужбы. Отдельно выделена задача быстрой реализации цифрового взаимодействия государственных служб в вопросах упрощения процедуры оформления документов. Определены ключевые зоны улучшения процессов взаимодействия граждан с госслужбой, которые могут быть созданы в цифровой форме в первую очередь. Главным принципом отбора приоритетных зон применения технологий послужила готовность граждан к инновационным изменениям (цифровая зрелость), а также достаточность ресурсного обеспечения трансформирующих процессов.

**Ключевые слова:** государственное управление, инновации, клиентский опыт, омниканальность, опрос, технологические тренды, цифровая зрелость, цифровая трансформация.

**Цитирование:** Васильева Е.В. Принципы перехода государственной службы на омниканальную цифровую стратегию//Вестник университета. 2020. № 4. С. 5–13.

**Vasilieva Elena**

Doctor of Economic Sciences, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0002-0054-832X**e-mail:** [evvasileva@fa.ru](mailto:evvasileva@fa.ru)

## PRINCIPLES OF TRANSITION OF PUBLIC SERVICE TO OMNICHANNEL DIGITAL STRATEGY

**Abstract.** The principles of formation of a digital organization and the main steps of transformation of customer experience in the field of public services on the basis of omnichannel have been defined. The basis for the implementation of digital principles should be changes in personnel management, including a focus on engagement, motivation, result orientation, team building understanding of the client. The results of assessing the demand for technological trends that can be used to expand the composition of digital services of the public service have been presented in the article. The task of rapid implementation of digital interaction of public services in the simplification of the procedure of registration of documents has been highlighted separately. The key areas for improving the processes of interaction between citizens and the civil service, which can be created in digital form primarily, have been determined. The main principle of the selection of priority areas of application of technologies was the readiness of citizens to innovative changes (digital maturity), as well as the sufficiency of resource support for transformative processes.

**Keywords:** customer experience, digital maturity, digital transformation, innovations, omnichannel, public administration, survey, technological trends.

**For citation:** Vasilieva E.V. (2020) Principles of transition of public service to omnichannel digital strategy. *Vestnik universiteta*. I. 4, pp. 5–13. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-4-5-13

© Васильева Е.В., 2020. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2020. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Цифровизация государственных услуг – одна из масштабных тенденций последнего времени, стремительно набирающая обороты. Общество открыто к новейшим технологиям, которые охватывают все сферы деятельности, затрагивая и один из основополагающих процессов в жизни общества – предоставление государственных услуг. Являясь центральным процессом общества, госуслуги должны постоянно совершенствоваться. Это подразумевает необходимость достижения одной из ключевых целей функционирования современного государства – создание целостной и эффективной системы предоставления государственных услуг, при которой граждане могут получать максимум выгод.

В Программе «Цифровая экономика Российской Федерации» и Указе Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» выделена важность с точки зрения достижения эффективности государственного управления «использования человеческого капитала в государственной гражданской службе в полном объеме» [1; 2].

На 2018 г., согласно опросу Федеральной службы государственной статистики, активное использование электронными сервисами охватило более 50 % населения. Начиная с 2012 г., с периодичностью 2–3 раза в год Федеральная служба государственной статистики проводит опрос для оценки использования информационных технологий (далее – ИТ), инструментов защиты информации и опыта получения государственных и муниципальных услуг в электронной форме населением Российской Федерации в возрасте от 15 лет и старше (в 2017 г. – до 72 лет) как в домашних хозяйствах, так и в профессиональной деятельности. Среди граждан в возрасте 15–72 лет, доля тех, кто для получения государственных и муниципальных услуг использовал сеть «Интернет» (далее – Интернет) (официальные сайты и порталы государственных услуг, мобильные устройства, электронную почту, терминалы самообслуживания), в 2017 г. выросла на 33,2 % по сравнению с 2013 г., 28,8 % обращались в многофункциональные центры (далее – МФЦ). Причем в 65 % случаев к цифровым сервисам прибегали с помощью телефона, предпочитая его планшету и другим мобильным устройствам. Сократились обращения по почте и факсу до 3,7 %.

Появление МФЦ и онлайн-сервисов сделали процесс предоставления государственных и муниципальных услуг более доступным, простым. Однако не все процессы прошли успешную модернизацию. В 2017 г. среди названных в опросе проблем, с которыми столкнулись пользователи официальных веб-сайтов и порталов при получении государственных и муниципальных услуг, были названы: технические сбои (65 %), недостаточная, устаревшая или неясная информация (32 %), отсутствие онлайн-поддержки (13 %). Среди основных причин отказа от получения госуслуг через Интернет названы: предпочтения в решении вопросов непосредственно в личном контакте (47 %) или через посредников, например, консультантов (12,5 %), неуверенность в навыках использования информационно-коммуникационных технологий (далее – ИКТ) (11 %), необходимость личного визита из-за предоставления бумажных документов (10,4 %). Безопасность данных и проблемы с электронной подписью составили всего 2,3 % причин отказов. Отметим, что всего 4,7 % опрошенных в 2017 г. имели личную электронную подпись на физическом носителе (смарт-карта, USB-токен и пр.), 39,6 % были зарегистрированы на Едином портале государственных и муниципальных услуг или его региональной версии (в процентах от общей численности населения в возрасте 15–72 лет).

В рамках научного исследования проведен опрос граждан с целью анализа готовности населения к принятию новых прорывных технологий в социальной сфере, а также выявления наиболее востребованных в обществе инновационных изменений на основе внедрения технологических новинок. В опросе приняли участие 97 человек. Большая часть участников опроса была из Москвы (55 %), Московской области (18 %), Санкт-Петербурга. Также были получены ответы от жителей республик Дагестана, Северной Осетии, Татарстана, Воронежской, Самарской, Владимирской, Калужской, Курской, Оренбургской, Пензенской, Свердловской, Тверской, Ульяновской, Челябинской, Ярославской и других областей, Краснодарского края, Ханты-Мансийского автономного округа. Как следует из перечня, география результатов довольно представительна в своем разнообразии. При этом 41 % участников опроса – специалисты в сфере ИКТ, 40 % – студенты. Доли респондентов из сферы образования и финансового сектора составили по 4 % соответственно, из промышленной отрасли и предпринимательства – по 3 %, и 1 % среди заполнивших онлайн-анкету – представители консалтинга. Распределение респондентов по уровню образования выглядит следующим образом: 45 % ответивших закончили бакалавриат, 8 % – магистратуру, 35 % имеют среднее образование, 1 % – средне-специальное, 4 % обучались в аспирантуре и 3 % – докторантуре, 4 % имеют степень МВА. Также 82 % участников опроса –

до 30 лет, 3 % – в возрастной группе от 31 до 40 лет, 6 % – от 41 до 50 лет, 4 % – от 51 до 60 лет, 4 % – старше 60 лет. Гендерный состав был фактически равным: 51 % – мужчины и 49 % – женщины. Таким образом, в опросе были задействованы люди различных профессий и социальных сред, различных возрастных и гендерных групп, что было поставлено в качестве основного условия исследования.

Приоритетность развития технических трендов для решения социальных проблем человека было предложено оценить по заданной шкале, от «-3» («не согласен») до «+3» баллов («согласен»).

Наибольший интерес вызвали такие тренды, как виртуальный ассистент, технологии био-идентификации (по голосу, отпечатку пальца, распознаванию лиц, сетчатки и т. п.), интернет вещей (англ. Internet of things, далее – IoT) и телефон, как цифровой идентификатор и основное устройство получения информации. Это безусловные лидеры опроса. Именно эти тренды признаны респондентами основными для скорейшего внедрения в социальной сфере. Аутсайдером в наборе трендов являются нейротехнологии, которые получили наибольшее число отрицательных оценок. Не все респонденты согласны с тем, что стоит делать акцент на развитии навигации (14 % ответов от нейтральных, «0», до полного несогласия, «-3»), телемедицины (14 %), обработку больших данных (12 %), дронов и пр. (11 % нейтральных ответов).

Распределение по возрастным группам фактически идентично распределению и в предпочтениях. Тем не менее, можно отметить, что социальные сети не выделены в качестве приоритетных технологий поколением старшего возраста (старше 60 лет). Те же социальные сети и такие технологии, как виртуальный ассистент, телемедицина, дроны, самоуправляемый транспорт и робототехника, нейросети и машинное обучение, IoT, виртуальная (англ. virtual reality, далее – VR) и дополненная (англ. augmented reality, далее – AR) реальность, выбраны людьми в возрасте от 41 до 60 лет в качестве наиболее интересных без сомнений. Молодое поколение, несмотря на большую подготовленность и гибкость к принятию новшеств, тем не менее осторожно в оценках приоритетности внедрения нейротехнологий («скорее нет, чем да»), анализа больших данных (англ. big data). Женщины однозначны в своих положительных ответах в отношении приоритетного развития телемедицины, виртуальных ассистентов, навигации и социальных сетей. Мужская аудитория разделилась во мнениях в отношении трендов по всем категориям. Однако, можно заметить, что нейротехнологии и телемедицина являются наиболее дискуссионными из всех представленных новшеств, причем даже представители ИТ-сферы и студенты, несмотря на более гибкое, как правило, восприятие технологий, не готовы поддержать именно эти тренды (табл. 1).

Таблица 1

## Рейтинг технических трендов

Технологические тренды	Место в рейтинге
Технологии биоидентификации (по голосу, отпечатку пальца, распознаванию лиц, сетчатки и т. п.)	1
Виртуальный ассистент и чат-боты для поддержки режима обратной связи 24/7	2
Технологии дополненной и виртуальной реальности, VR/AR	2
Телефон как цифровой идентификатор и основное устройство получение информации	3
Интернет вещей, IoT	4
Социальные сети – онлайн-платформа для организации взаимоотношений людей в Интернете	5
Навигация	5
Телемедицина (оказание медицинских консультаций на расстоянии через приложения Интернет)	5
Дроны, робототехника, самоуправляемый транспорт	6
Машинное обучение, нейронные сети для анализа больших данных	6
Нейротехнологии	7

Составлено автором по материалам исследования

Наиболее критичными областями применения инновационных цифровых технологий признаны такие как: безопасность, в том числе защита цифровой личности и персональных данных (82 % положительных ответов, 62 % из них «согласен абсолютно»); транспорт (87 % положительных ответов, 37 % из них «согласен абсолютно»); здоровый образ жизни (82 % положительных ответов, 34 % из них «согласен абсолютно»).

«Умный дом» и задачи жилищно-коммунального хозяйства (категория «жилье») вызвали 79 % положительных ответов, 38 % из них «согласен абсолютно». Категории проблем «хобби, досуг, развлечения» (77 % положительных ответов, 17 % из них «согласен абсолютно») и «жилье» (77 % положительных ответов, 23 % из них «согласен абсолютно») также выделены как важные, но с более низким приоритетом в их решении. Удивительно, что проблемы экологии и утилизации отходов, раздельного сбора мусора, несмотря на то, что 36 % ответили ее важность («согласен абсолютно»), в общем сравнении попали также лишь на 5 место (из 7 мест рейтинга), собрав 76 % положительных ответов. Далее в рейтинге заняли 6 место такие проблемы, как глобальные перемены (72 % положительных ответов) и коммуникации с людьми, которые считаются важными, но не столь значимыми для того, чтобы требовать немедленного разрешения. Проблемы в семье и воспитании детей, трудности рабочих процессов признаны как наименее важные.

При оценке важности масштабных проектов большая часть респондентов выбрали в качестве приоритетных: создание платформы для организации адресной благотворительной помощи и мониторинга движения своих средств на благотворительность (94 % положительных ответов); социальной сети взаимопомощи в области соцобеспечения, включая прозрачность затрат на социальную сферу и персонализацию адресное распределение налогов (89 %); внедрение чипированной карты СНИЛС с возможностью контроля медицинских показателей (85 %). Высоко оценены среда онлайн-обучения для цифровой адаптации граждан (84 %) и важность полного упразднения бумажного документооборота в предоставлении госуслуг (79 %). Не выбраны в качестве приоритетных задачи адаптации людей с ограниченными возможностями на основе AR/VR технологий, платформа для сбора общественного мнения и взаимодействия граждан в решении экопроблем, утилизации отходов и пр., а также внедрение «системы социального доверия» на основе компьютерного контроля за действиями граждан, позволяющей предоставлять привилегии (поощрения) или ограничивать возможности (штрафы и взыскания), исходя из уровня социального рейтинга (опыт Китая). Цифровой социальный работник для помощи в адаптации людей с ограниченными возможностями через Интернет вызвал совершенно противоположные оценки, разделив отрицательное в 46 % и положительное мнение в 55 % случаев.

Изучению зрелости процессов с точки зрения ИТ посвящено много научных публикаций. В России известны разные модели зрелости, применяемые для анализа компаний в различных сферах деятельности: SW Capability Maturity Model for Software, модель OPM3, частично стандарт ИСО 9000 в версии 2000 г., модель Software Process Improvement and Capability determination, стандарт ISO 15504; CMMI интегрированная модель технологической зрелости и др. Большинство из них представлены 5-уровневыми моделями зрелости. Однако эти уровни характеризуют организацию с точки зрения автоматизации процессов, но не учитывают перенос ее деятельности в цифровое пространство. В связи этим необходимо расширить модель зрелости уровнями достижения цифровой зрелости.

А. Т. Kearney оценивает стадии формирования цифровой организации через факторы вовлеченности топ-менеджмента (нацеленность на изменения) и уровня трансформации (клиенто-ориентированность, гибкие методологии управления, инновационная корпоративная культура) [7]. Для каждой из категорий характерны некоторые особенности. Визуальное представление двухфакторной модели представлено на рисунке 1. Если рассматривать возможность перехода госслужбы на более полное цифровое управление, то она может относиться к одной из категорий: цифровая организация через осуществление части процессов в ИТ-проекте, цифровизация части деятельности как приоритет и основная ценность.

Приведем основные принципы формирования стратегии трансформации процессов предоставления услуг и улучшения инфраструктурных решений на основе подхода А. Т. Kearney (табл. 2).



Ход выполнения дорожной карты цифровой трансформации:

- потребительский опыт;
- организационные преобразования;
- гибкость в ИТ (Agile в проектах, уход от водопадной модели в разработках);
- трансформация культуры и идеологии

Источник: [7]

Рис. 1. Двухфакторная модель оценки становления цифровой организации

Таблица 2

**Характеристики категорий цифрового движения**

Категория цифрового движения	Характеристики
Начальная Цифровая организация в ИТ-проектах	Долгосрочный перспективный план реорганизации. Регулярные внедрения ИТ-проектов как результат отработанного регламентированного сквозного производственного процесса
Продвинутая Цифровая организация в части деятельности	Четко описанная долгосрочная перспектива (миссия и цели) с упором на клиентоориентированность и открытые инновации. Кросс-функциональность в реализации проектов. Гибкая методология Agile и короткие сроки реализации ИТ-проектов (до 6 мес.). Подход «тестируй-обучайся». Налаженные внутренние коммуникации. Срок выполнения запросов (обратная связь) не более часа

Категория цифрового движения	Характеристики
Продвинутая повышенная Цифровая организация – ключевая ценность: трансформация основ бизнеса и главной ценности	Бизнес-модель цифровой организации с вовлеченностью дочерних организаций и партнеров в цифровую модель. Акцент на повышение уровня коммуникаций и обучаемости. Цифровизация внутренних процессов, обслуживания клиентов, развитие корпоративной культуры через инновации управления. Закрепление ИТ-стратегии беззатратного развития в условиях сокращения расходов на содержание ИТ. Сокращение рутинной работы, фокус персонала на решение творческих задач

*Составлено автором по материалам исследования*

Компания IBM в докладе *Designing a Sustainable Digital Bank* на примере банка сформулировала принципы цифровизации, где также было подчеркнuto, что цифровая трансформация – не просто разработка мобильного приложения или отказ от офлайн-отделений [12]. Проектирование цифровой организации требует «оптимизации взаимодействия, продуктов, процессов и организационной культуры». Стабильные цифровые организации должны одновременно уделять внимание удобству цифровых каналов, а также быть способными предоставить клиенту «контекстуальное взаимодействие» в случаях востребованности именно личного контакта. В исследовании McKinsey выделены основные отличия высокопроизводительных компаний [9], среди которых: принятие решения на основе данных, инвестиции в технологии, автоматизация процессов, использование ИТ для быстрого реагирования на потребности клиентов. Подчеркнуто, что главным шагом в трансформации являются инвестиции в сотрудников.

Принятие цифровых технологий является приоритетом для всех государств, какое бы будущее они ни выбрали. Правительства разных стран расширяют свои услуги вследствие использования возможностей ИТ и Интернета. Ввод в цифровую эру устаревших систем, которые были сильной стороной в предыдущие десятилетия, теперь может создать ограничения для успешной работы в новую цифровую эру.

За последнее время уровень ИТ в государственной службе значительно отстает от банков, которые являются организациями похожего масштаба и деятельность которых также связана с оказанием услуг населению. С другой стороны, сейчас есть достаточное количество успешных кейсов в передовых банках и в различных других секторах экономики, где формируется новая цифровая культура, и есть понимание, что такое цифровые компетенции, как меняется структура компаний, как найти нужных специалистов и развивать людей, инвестируя в человеческий капитал.

Качественно оказанная государственная услуга – важный показатель успешной работы всего государства. Поэтому сегодня выделяют в качестве приоритетной задачу оптимизации процессов предоставления госуслуг через поиск проблемных мест и точек роста. По мере роста спроса граждан на цифровые услуги и изменения требований к их качеству, госслужбы должны менять свое отношение к выполняемым обязанностям. Цифровая трансформация – смена всей философии организации через становление нового стратегического мышления, появление новых бизнес-моделей. Принципы человеко-ориентированности меняют подход к сервису и создают новые формы отношений с клиентами [3; 4]. Основа успешных изменений – это люди и особая цифровая культура внутри компании.

Очевидно, что использование цифровых технологий позволит общественным организациям предоставлять услуги лучше, быстрее, дешевле и более безопасным способом. Помимо «электронного правительства», инициативы «правительство как платформа», «страна как услуга» открывают двери для инноваций, выхода за пределы географии или политических границ, для всех категорий граждан – от студентов до пенсионеров. Для того чтобы добиться успеха, правительствам необходимо сделать больше, чем просто перевести свои услуги в онлайн-режим. Они должны перейти к более целостному опыту, оптимизируя все точки соприкосновения, включая оцифрованные государственные учреждения и контактные центры, с точки зрения полного цифрового охвата опыта взаимодействия с госуслугами граждан (услуги на 360 градусов – англ. 360° citizen journey perspective), с учетом индивидуальных потребностей и поведения. Воздействие может быть

огромным: не только повышение удовлетворенности граждан и резкое снижение административного бремени, но и построение более глубоких отношений с гражданами и расширение прав и возможностей государственных служб для продвижения инициатив на основе участия.

Таким образом, можно выделить основные процессы, требующие изменений в условиях перехода в цифровую плоскость в сфере предоставления государственных услуг:

- исключение бумажных процессов;
- создание единого цифрового профиля;
- сокращение функций, выполняемых людьми, и увеличение функций, выполняемых информационными системами в цифровой форме;
- перевод существующих сервисов из формы личного общения в цифровую форму;
- переход на омниканальное взаимодействие.

Переход организации на мультиканальность, как правило, означает обслуживание клиентов по нескольким каналам. Поэтому омниканальность, когда осуществляется последовательная работа по всему пути потребителя, до сих пор остается своеобразным вызовом. Грань между мультиканальностью и омниканальностью проходит там, где для предоставления полноценного омниканального опыта и создания единого взгляда клиента на все каналы обслуживания, необходимо интегрировать системы фронт- и бэк-офиса компании (с фокусом на фронтальную часть) [5; 11]. В омниканальности проявляется полное исключение барьеров и разницы в процессах между офлайн-операциями в офисах и удаленных онлайн-каналах с обеспечением соблюдения единой бизнес-логики обслуживания клиента вне зависимости от выбранного им канала взаимодействия. Это новая комплексная стратегия, задачей которой является объединить в одно целое различные каналы веб-сайты, приложения, социальные сети, рор-ур-страницы (или «всплывающие окна»). Безусловно, качественно проведенная интеграция позволяет пользователю работать в едином интерфейсе, совершать операции в любом из каналов коммуникации, видеть всю историю обращений по всем задействованным каналам, собирать обратную связь и реагировать в соответствии с полученной информацией [8]. Все эти задачи выполняются еще на этапе мультиканальности и являются первым шагом в переходе на омни-модель.

Недостаточно просто набрать множество каналов, связав их между собой. Для успешной реализации омниканальной стратегии нужно, чтобы коммуникация с потребителем объединяла не только фронтальную часть и бэк-офис, но и все процессы организации, в частности модель обслуживания [6; 10]. Омниканальность клиентского сервиса – масштабный проект, в котором задействованы менеджмент, управление территориальных сервисов, ИТ и маркетинг.

Основные рекомендации перехода госслужбы на омниканальную цифровую стратегию представлены в таблице 3.

Таблица 3

**Основные шаги формирования стратегии трансформации клиентского опыта в сфере госуслуг на основе омниканальности**

Задачи	Мероприятия
Разработка стратегии развития офлайн-каналов обслуживания	Мобильные рабочие места сотрудников, использование гаджетов в офисах. Перенос всех госуслуг, занятых с обслуживанием граждан, в единые точки (МФЦ)
Пересмотр организационной структуры	Передача управления бизнес-функциональностью от владельца канала владельцу продукта
Изменения ИТ-ландшафта	Оценка эффективности процессов: интеграция с BPM, CRM, базы знаний. Персонализированное и адресное общение с клиентом (гражданином), в том числе история обращений. Оптимизация визуального представления веб-сайта и приложений (UX-design)

Задачи	Мероприятия
Вывод функционала в инновационные каналы обслуживания	Геймификация и бонусы. Чат-боты в решении проблем граждан. Уведомления в приложениях партнеров
Активная позиция в социальных сетях	Обратная связь. Информирование и отслеживание цифрового движения гражданина (digital footprint management)
Цифровой бренд	Участие топ-менеджмента в конференциях. Сбор и анализ лучших практик
Корпоративная культура	Дизайн-мышление для развития эмпатии, творчества, командной работы. Agile в проектной работе
Цифровые социальные инновации	Персональные предложения гражданину, потребителю социальных услуг (customer sensing). Социальные программы

Составлено автором по материалам исследования

В качестве перспективных направлений по улучшению социальной сферы респонденты отметили задачи адаптации людей с ограниченными возможностями здоровья, в том числе при условии поддержки добровольческой помощи, организации сбора раздельного мусора и его утилизации.

Государственные услуги должны использовать мощь сетевой экономики, новых технологических инструментов и информационных технологий, чтобы стать цифровыми платформами и поддерживать глобальный рост. Если совсем недавно использование информационных технологий в разных сферах деятельности во многом считалось утопичной роскошью, то сейчас это уже реальность и необходимость, с которой нужно не только мириться, но и способствовать совершенствованию. Таким образом, постоянная работа над модернизацией текущего уровня государственных услуг – важнейшая задача настоящего времени, решение которой может быть обеспечено в результате рационального анализа, выявления проблем и определения направлений оптимизации.

#### Библиографический список

1. Программа «Цифровая экономика РФ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (дата обращения: 13.02.2020).
2. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // СПС «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_297432/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/) (дата обращения: 13.02.2020).
3. Кинг, Б. Банк 3.0. Почему сегодня банк – это не то, куда вы ходите, а то, что вы делаете. – М.: Олимп-Бизнес, 2015. – 520 с.
4. Эффективность управления кадрами государственной гражданской службы в условиях развития цифровой экономики и общества знаний: монография / под общ. ред. Е. В. Васильевой, Б. Б. Славина. – М.: Инфра-М, 2018. – 221 с. DOI: 10.12737/monography\_5b30a162d9bec9.41280649.
5. Arican, A. Multichannel marketing: metrics and methods for on and offline success. – Wiley Publishing, 2008. – 300 p.
6. Karpuzcu, T. Impact of e-services on customer satisfaction. – LAP Lambert Academic Publishing, 2011. – 124 p.
7. Kearney A.T. Going digital: the banking transformation road map banking transformation road map. – Efma Atkerney, 2014. – 120 p.
8. Malhotra, J.S. Multi-channel optical communication. – Scholars' Press, 2014. – 220 p.
9. Olanrewaju, T., Willmott, P. Finding your digital sweet spot // McKinsey, 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.mckinsey.com/insights/business\\_technology/finding\\_your\\_digital\\_sweet\\_spot](http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/finding_your_digital_sweet_spot) (дата обращения: 20.02.2020).
10. Ramadan, S. Omnichannel marketing: the roadmap to create and implement omnichannel strategy for your business. – Trader University, 2016. – 66 p.
11. Wade, M. A conceptual framework for digital business transformation // Global Center for Digital Business Transformation, 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf> (дата обращения: 20.02.2020).



12. Designing a sustainable digital bank // IBM Corporation. 2015 [Электронный ресурс]. – <http://www-935.ibm.com/industries/banking/sustainable-digital-bank-paper/> (дата обращения: 29.02.2020).

#### References

1. Programma “Tsifrovaya ekonomika RF” [Program “Digital Economy of the Russian Federation”]. Available at: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/> (accessed 13.02.2020).
2. Ukaz prezidenta Rossiiskoi Federatsii ot 07.05.2018 No. 204 “O natsional’nykh tselyakh i strategicheskikh zadachaykh razvitiya Rossiiskoi Federatsii na period do 2024 goda” [Decree of the President of the Russian Federation “On National Goals and Strategic Objectives for the Development of the Russian Federation for the Period up to 2024” No. 204, dated on May 7, 2018]. Legal reference system “Consultant Plus”. Available at: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_297432/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/) (accessed 13.02.2020).
3. King B. Bank 3.0. Pochemu segodnya bank – eto ne to, kuda vy khodite, a to, chto vy delaete [Bank 3.0. Why today’s Bank is not where you go, but what you do]. Moscow, Olimp-Biznes, 2015. 520 p.
4. Effektivnost’ upravleniya kadrami gosudarstvennoi grazhdanskoj sluzhby v usloviyakh razvitiya tsifrovoi ekonomiki i obshchestva znaniy: monografiya [The efficiency of civil service personnel management in the development of the digital economy and the knowledge society: monograph], pod obshch. red. E. V. Vasil’evoi, B. B. Slavina. Moscow, Infra-M, 2018. 221 p. DOI: 10.12737/monography\_5b30a162d9bec9.41280649.
5. Arican A. Multichannel marketing: metrics and methods for on and offline success. Wiley Publishing, 2008. 300 p.
6. Karpuzcu T. Impact of e-services on customer satisfaction. LAP Lambert Academic Publishing, 2011. 124 p.
7. Kearney A. T. Going digital: the banking transformation road map banking transformation road map. Efma Atkerney, 2014. 120 p.
8. Malhotra J. S. Multi-channel optical communication. Scholars’ Press, 2014. 220 p.
9. Olanrewaju T., Willmott P. Finding your digital sweet spot. McKinsey, 2013. Available at: [http://www.mckinsey.com/insights/business\\_technology/finding\\_your\\_digital\\_sweet\\_spot](http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/finding_your_digital_sweet_spot) (accessed 20.02.2020).
10. Ramadan S. Omnichannel marketing: the roadmap to create and implement omnichannel strategy for your business. Trader University, 2016. 66 p.
11. Wade M. A conceptual framework for digital business transformation. Global Center for Digital Business Transformation, 2015. Available at: <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/solutions/collateral/industry-solutions/digital-vortex-report.pdf> (accessed 20.02.2020).
12. Designing a sustainable digital bank. IBM Corporation. 2015. Available at: <http://www-935.ibm.com/industries/banking/sustainable-digital-bank-paper/> (accessed 29.02.2020).