

Научная статья

УДК: 35.07, 342.9

DOI:10.17323/1999-5431-2025-0-2-7-29

ВНЕДРЕНИЕ И ОЦЕНКА ПРОАКТИВНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД

**Козяр (Двинских) Дарья Юрьевна¹,
Талапина Эльвира Владимировна²**

^{1,2} Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации;
119571, Российская Федерация, г. Москва, пр. Вернадского, 82.

¹ Кандидат экономических наук; dardlife@gmail.com

² Доктор юридических наук; talapina@mail.ru; ORCID:0000-0003-3395-3126

Аннотация. Указ Президента Российской Федерации предусматривает перевод 100 массовых социально значимых услуг в «проактивный режим» к 2030 г. Предполагается, что соответствующие изменения приведут к значительному рывку в воспринимаемом качестве государственных услуг и в оптимизации процессов их оказания. Целью данной работы является разработка методологического подхода к внедрению и оценке проактивных государственных услуг. Предложенный подход позволяет квалифицировать аспект проактивности, которая ранее не имела четких критериев оценки; обозначать целевое состояние оказания госуслуг в проактивном режиме в условиях технологических и правовых ограничений; систематизировать проблемы внедрения проактивного режима. В работе решаются задачи теоретического обоснования современного понимания проактивности госуслуг, типологии госуслуг по уровням проактивности в интересах практического применения, разработки критериев оценки состояния проактивности госуслуг и соответствующего методического инструментария в целях системного внедрения проактивности в сферу государственных услуг. Для решения задач в исследовании применен комплекс методов: формально-правовой метод, анализ литературы и нормативных документов, метод углубленных экспертных интервью, метод количественных оценок. Значимость и новизна работы определяются разработкой универсального подхода к оценке проактивности государственных услуг, применимого для последовательного и системного внедрения проактивных госуслуг на практике, с одновременным выявлением и решением проблем цифровизации и проактивности в различных отраслях государственного управления.

Ключевые слова: государственные услуги, публичные услуги, проактивность, алгоритмы, искусственный интеллект, цифровизация, государственное управление.

Для цитирования: Козяр (Двинских) Д.Ю., Талапина Э.В. Внедрение и оценка проактивных государственных услуг: методологический подход // Вопросы государственного и муниципального управления. № 2. 2025. С. 7–29. DOI:10.17323/1999-5431-2025-0-2-7-29.

*Данная статья подготовлена в рамках государственного задания
Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС).*

Original article

IMPLEMENTATION AND EVALUATION OF PROACTIVE GOVERNMENT SERVICES: A METHODOLOGICAL APPROACH

Daria Yu. Kozyar (Dvinskikh)¹, Elvira V. Talapina²

^{1,2} Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation; 82 Vernadsky Av., 119571 Moscow, Russia.

¹ Ph.D. (in Economics); dardlife@gmail.com

² Doctor of sciences (in Law); talapina@mail.ru; ORCID:0000-0003-3395-3126

Abstract. The Russian Presidential Decree envisages the transfer of 100 mass socially important services into a “proactive mode” by 2030. It is assumed that the relevant changes will lead to a significant leap in the perceived quality of services and in the optimization of their delivery processes. The aim of this study is to develop a methodological approach to the implementation and evaluation of proactive government services. The proposed approach enables the evaluation of proactivity aspects, which previously lacked clear assessment criteria; defines the target state of proactive government service delivery within technological and legal constraints; and systematizes challenges in implementing the proactive regime. The paper addresses the tasks of theoretically substantiating the modern understanding of proactivity of government services, categorizing government services by target levels of proactivity for systematic practical application, developing criteria for assessing the state of proactivity in government services and developing appropriate methodological tools for systematic implementation of proactivity in the sphere of public services. To solve the problems, the research employs a combination of methods: formal legal analysis, analysis of literature and regulatory documents, in-depth expert interviews, and quantitative assessments. The significance and novelty of the work are determined by the development of a universal approach to assessing government service proactivity, applicable for the consistent and systematic implementation of proactive government services in practice, while identifying and addressing challenges in digitalization and proactivity across various sectors of public administration.

Keywords: government services, public services, proactivity, algorithms, artificial intelligence, digitalization, public administration.

For citation: Kozyar (Dvinskikh), Da.Yu., and Talapina, E.V. (2025) 'Implementation and evaluation of proactive government services: A methodological approach', *Public Administration Issues*, (2), pp. 7–29. (In Russian). DOI:10.17323/1999-5431-2025-0-2-7-29.

JEL Classification: K24, M15, O33, O38.

The article was prepared within the framework of the state assignment for scientific research work of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA).

Введение

В Указе Президента Российской Федерации N 309 от 07.05.2024 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» ключевой задачей до 2030 г. обозначено достижение «цифровой зрелости» государственного и муниципального управления, включая ускоренное внедрение технологий искусственного интеллекта (далее – ИИ). Вопрос измерения цифровой зрелости, несмотря на многообразие подходов, остается открытым: что именно следует считать «цифровой зрелостью» – количество автоматизированных отраслей, долю граждан, охваченных цифровыми сервисами, или глубину интеграции технологий, таких как ИИ, в процессы принятия решений?

На взгляд авторов настоящей статьи, ответ кроется в систематической оценке уровня реализации потенциала использования цифровых инструментов, и наиболее широкие возможности видятся в применении искусственного интеллекта для повышения качества госуправления.

Одной из наиболее важных задач представляется внедрение проактивного режима оказания госуслуг, что, в свою очередь, требует оценки проактивности как качественного параметра, закрепленного в национальных целях. Так, вышеупомянутый Указ Президента предусматривает перевод 100 массовых социально значимых услуг в «проактивный режим» к 2030 г. Если количественный показатель (100 услуг) понятен, то измерение их проактивности требует разработки новых методологических подходов. Авторы данной статьи ранее предложили модель оценки проактивности как высшей формы цифровизации услуг (Талапина, Козяр (Двинских), 2023; 2024). В настоящей работе, в которой авторы не только развивают, но и уточняют ранее ими сформулированные позиции, в центре внимания – разработка методологического подхода к внедрению и оценке проактивных госуслуг.

Современное общество предъявляет повышенные требования к качеству государственных услуг, что обусловлено в том числе возрастающей ролью информационно-коммуникационных технологий в управлении общественными процессами (Южаков и др., 2016; 2024). На практике со-

вершенствование госуслуг активно реализуется в цифровом пространстве (Пуляевская, Якимова, 2021; Миронова, 2021; Постановление Правления ПФР от 31 мая 2019 г. № 312; Приказ Росалкогольрегулирования от 08 ноября 2021 г. № 394). Данные социологических опросов населения свидетельствуют о значительном прогрессе в повышении качества государственных услуг (см. например: Южаков и др., 2022). На достигнутом уровне развития инструменты автоматизации и особенно технологии ИИ способны радикально трансформировать взаимодействие государства и граждан. Государственные услуги предоставляют идеальную площадку для максимальной реализации данного потенциала благодаря масштабу данных и повторяемости процессов.

Однако именно здесь возникает парадокс: несмотря на декларируемые возможности технологий (бесшовность, проактивность, предиктивная аналитика), их реальное применение остается фрагментарным. Причины кроются в том, что технология является вторичным фактором развития, уступая ведущую роль организационной и политической инициативе. Эта очевидная и одновременно фундаментальная идея подтверждает необходимость разработки универсальных критериев оценки, позволяющих подсветить организационные проблемы в процессах оказания госуслуг, которые могут быть решены с применением технологических решений.

Объективная научная оценка реализации потенциала внедряемых инноваций представляет собой сложную задачу. Однако необходим всесторонний анализ социально-экономической эффективности нововведений, что соответствует положениям Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации.

Целью данной работы является разработка понятия проактивности применительно к оказанию государственных услуг, уточнение классификации проактивных государственных услуг, разработка методологического подхода к внедрению и оценке проактивных госуслуг.

Для этого авторами уточнено понятие проактивности как нового принципа оказания госуслуг, усовершенствована типология госуслуг по уровням проактивности, предложены критерии оценки состояния проактивности госуслуги и на этой основе разработано методическое обеспечение внедрения и оценки проактивных госуслуг.

Новизна исследования заключается в объединении трех аспектов: содержательных требований к проактивности; технологических возможностей; методов оценки госуслуг по уровню проактивности. Такой подход позволяет перейти от абстрактных лозунгов о «цифровой зрелости» к конкретным метрикам, связывающим внедрение цифровых технологий с повышением эффективности госуслуг.

Что такое проактивность?

Понятие «проактивность» можно отнести к формирующимся, еще не получившим однозначной оценки терминам. На уровне официальных документов встречается упоминание об «организации предоставления го-

сударственных и муниципальных услуг в упреждающем (проактивном) режиме» (в ФЗ от 27.07.2010 «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»), в распоряжении Правительства Российской Федерации от 16 марта 2024 г. N 637-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления» говорится об обеспечении оказания 100 государственных услуг в режиме онлайн с представлением результата в момент обращения заявителя к 2030 г., а в федеральном проекте «Цифровое государственное управление» проактивность рассматривается как целевое состояние предоставления госуслуг. Очевидно, речь идет не всегда об одном и том же; такие разночтения свидетельствуют о недостаточности теоретической базы для понимания проактивности.

На взгляд авторов данной статьи, следует начать с целевой установки – проактивность в процессе оказания госуслуг создает правовые условия, позволяющие начать предоставление госуслуги до фактического обращения ее получателя (в отличие от классического понимания госуслуги как заявительной). Проактивными в этой связи называют госуслуги, которые начинают оказываться гражданину просто по факту получения им права на них, без заявлений с его стороны. Примером является индексация пенсии в беззаявительном порядке при прекращении работающим пенсионером трудовой деятельности.

Однако парадигма проактивности значительно шире, и ключевым в ней является не просто отсутствие заявления со стороны пользователя, а исполнение государством всех возможных работ для оказания госуслуги к моменту, когда в ней может возникнуть потребность. То есть проактивное оказание государственных услуг – это упреждающее исполнение работ по оказанию госуслуги везде, где это возможно.

В интересах системного использования понятия проактивности в оказании государственных услуг предлагаем следующее определение. *Проактивность – это превентивная, упреждающая деятельность госоргана, нацеленная на выполнение работ до получения запроса от получателя госуслуги, что позволяет предоставить результат работы моментально и в должном качестве.*

В этом смысле можно рассматривать проактивность как новый принцип государственного управления, переориентирующий деятельность государственных органов на активность и инициативность в предоставлении государственных услуг. Однако известно, что не все государственные услуги могут предоставляться в проактивном режиме (см. Roehl, 2022). Авторы настоящей статьи предлагают типизировать государственные услуги в зависимости от возможности их проактивного предоставления. Типизация имеет не только теоретический, но и практический смысл, поскольку позволяет осознать как саму возможность перевода услуги в проактивный режим, так и пределы этой возможности.

В частности, одним из ограничений проактивного предоставления госуслуги является отсутствие возможности получения данных и решений, необходимых для оказания услуги, иным образом, нежели от самого клиен-

та на этапах подачи заявления на оказание услуги и выполнения процесса оказания услуги.

Основными критериями для типизации госуслуг по уровням проактивности являются:

- **Наличие триггерных событий** (триггер в данном случае – событие, после которого однозначно, безусловно следует оказание услуги):
 - Услуга может быть оказана автоматически при наступлении определенных условий (например, достижение пенсионного возраста, рождение ребенка).
- **Необходимость участия гражданина:**
 - участие гражданина не требуется;
 - требуется предоставление данных.

Типизацию в зависимости от изложенных критериев представим в виде Таблицы 1.

Таблица 1

Матрица типов проактивных госуслуг по уровням проактивности

		Требуется участие гражданина для процесса оказания услуги	
		Нет	Да
Есть триггер для оказания услуги	Да	Полностью проактивные услуги	Условно проактивные услуги, с предоставлением данных гражданином
	Нет	Условно проактивные услуги, заявительные	Реактивные услуги, соответствующие парадигме проактивности

Источники: Составлено авторами (- и далее, если не указано иное).

Соответственно, выделим следующие типы проактивных госуслуг.

- **Полностью проактивные госуслуги.**

Определение: государственные услуги, которые оказываются без заявления гражданина на основании триггерного события и не требуют его участия на всех этапах оказания госуслуги.

Характеристики:

- Оказываются без заявления, основаны на триггерных событиях (например, достижение пенсионного возраста, рождение ребенка).
- Все необходимые данные доступны государству.
- Процесс оказания полностью автоматизирован.
- Участие гражданина исключено, временные затраты оказания услуги ничтожны.

Примеры:

- Автоматическое назначение пенсии при достижении пенсионного возраста.
- Автоматическое оформление материнского капитала при рождении ребенка.
- Индексация пенсий без заявления.

– **Условно проактивные госуслуги, заявительные.**

Определение: государственные услуги, которые оказываются при участии гражданина в части подачи заявления; процесс создания результата услуги осуществляется заранее по инициативе госоргана либо время его автоматического выполнения ничтожно.

Характеристики:

- Оказываются по заявлению.
- Все необходимые данные доступны государству, кроме данных о моменте возникновения потребности в услуге.
- Процесс оказания полностью автоматизирован.
- Участие гражданина исключено, временные затраты оказания услуги ничтожны.

Примеры:

- Выдача выписок из реестров (выписка готовится заранее, предоставляется по запросу мгновенно).
 - Получение справок (данные готовятся заранее, но требуется запрос от гражданина).
- **Условно проактивные госуслуги, с предоставлением данных гражданином.**

Определение: государственные услуги, которые оказываются без заявления, основаны на триггерных событиях, требуют минимального участия гражданина в процессе создания результата услуги – основная часть процесса (например, подготовка данных) выполняется заранее по инициативе госоргана, от гражданина требуется предоставление согласия, осуществление выбора либо предоставление данных, которые невозможно получить из систем данных, доступных госоргану.

Характеристики:

- Оказываются без заявления, основаны на триггерных событиях (например, достижение определенного возраста, истечение срока действия документа).
- Необходимые данные доступны государству частично – требуется предоставление согласия, осуществление выбора либо предоставление данных, которые невозможно получить из систем данных, доступных госоргану.
- Процесс оказания полностью автоматизирован.
- Часть процесса (например, подготовка данных) выполняется заранее, что ускоряет оказание услуги.
- Государство активно готовит данные или результаты, но для завершения процесса требуется участие гражданина.

Пример: оформление загранпаспорта (данные для паспорта готовятся заранее, биометрические данные предоставляются гражданином).

– **Реактивные госуслуги, соответствующие парадигме проактивности.**

Определение: государственные услуги, которые требуют участия гражданина – подачи заявления и предоставления данных, которых нет у государства. Участие гражданина минимально и обосновано, результат оказания услуги соответствует высшим требованиям к качеству.

Характеристики:

- Для результативного внедрения проактивного режима такие услуги совершенствуются наравне с полностью проактивными и условно проактивными госуслугами. Качество процесса должно быть максимально высоким в рамках текущих правовых и технологических ограничений, для того чтобы не формировать у граждан «разрыва» ожиданий по качеству услуги, заданного высокими стандартами проактивных госуслуг.
- Требуют активного участия гражданина – подачи заявления, предоставления документов, недоступных в государственных информационных системах.
- Необходимые данные доступны государству частично – требуется предоставление согласия, осуществление выбора, предоставление данных, которые невозможно получить из систем данных, доступных госоргану, личное присутствие.
- Процесс оказания автоматизирован в степени, соответствующей бизнес-логике оказания услуги и максимальному уровню технологических возможностей (услуга не может быть полностью автоматизирована из-за сложности процесса, из-за необходимости участия гражданина, а также выполнения неавтоматизируемых работ).
- Услуга соответствует высшим требованиям к качеству: участие гражданина обосновано, временные затраты оказания услуги оптимизированы, бюрократизация, коррупция и неэффективные издержки исключены.

Пример: получение лицензии на определенный вид деятельности (требуется заявление и проверка документов, однако качество процесса должно быть максимально высоким).

Заметим, что включение реактивных госуслуг, соответствующих парадигме проактивности, в типологию проактивных услуг является допущением и может вызвать вопросы, учитывая стандартный опыт оказания проактивных госуслуг. Однако значимость его возрастает кратно при осмыслении проактивности как принципа работы госорганов по оказанию услуг населению. Поясним данную мысль: проактивное оказание госуслуг создает принципиально новое качество взаимодействия населения и власти, «нормальное» для современного человека – такое взаимодействие клиентоцентрично, уважает время гражданина, нацелено на избежание «некомфортного» взаимодействия с бюрократией. Формирование значительного объема проактивных услуг поднимает планку ожиданий человека от взаимодействия с органами власти. При этом в полностью проактивном режиме могут, как уже было отмечено, оказываться не все госуслуги; для некоторых из них вовлечение гражданина является обоснованной практикой. Получение гражданином некомфортного опыта оказания реактивных госуслуг на фоне становящегося «привычным» получения услуг высокого качества в проактивном режиме фактически приведет к краху ключевой идеи внедрения проактивности – повышения удовлетворенности населения работой властей.

Избежать такого риска можно, распространив содержание проактивной идеологии на все госуслуги в мере, сообразной их сути. Для реактивных услуг такая мера предполагает методичное внедрение правовых, процессных и технологических инноваций в оказание госуслуг для организации упреждающей работы госорганов по их оказанию везде, где это возможно.

Таким образом, если проактивность – новый принцип предоставления госуслуг, определяющий иную архитектуру взаимоотношений государства и граждан, то его реализация – это системная, последовательная и методичная работа по постепенному переводу госуслуг в проактивный режим.

Критерии оценки состояния проактивности госуслуги

В последнее время государственные услуги исследуются довольно активно в контексте их цифровизации. Цифровые государственные услуги различаются по сложности, а цели их использования весьма разнообразны (Lindgren et al., 2021). Во многих случаях цифровые государственные сервисы позволяют быстрее и проще предоставлять услуги заявителям (Lindgren et al., 2019), однако не все заявители могут воспользоваться данными преимуществами (Madsen et al., 2019). Одно из основных преимуществ цифровых государственных услуг, как правило, связывают со снижением административных барьеров для заявителей, в то же время исследования показывают, что они могут создавать новые пути для распространения цифрового неравенства, а также увеличивать административную нагрузку в отношении некоторых заявителей, особенно тех, кто уже социально отчужден и, например, не имеет необходимых для получения услуги технических возможностей (Lindgren, Jansson, 2013).

Ожидания пользователей от современной госуслуги неразрывно связаны с понятием удобства, соответствующего представлениям о цифровом обществе. Услуга должна отвечать следующим требованиям:

- быть полностью легальной и лишенной человеческого фактора и всех связанных с ним рисков (*коррупции, затягивания сроков, ошибок*);
- все взаимодействие автоматизировано, полностью безопасно и не требует участия пользователя (*все необходимые данные для ее оказания доступны государству в цифровом пространстве, участие гражданина требуется только в точках, связанных с волеизъявлением либо предоставлением новых, отсутствовавших в системе данных*);
- предоставляться проактивно – везде, где это возможно.

При этом для реализации проактивности необходим целый набор условий, а именно:

- *Легальность*. Она является двусторонней для гражданина и государства и включает как формальные, так и содержательные аспекты. Формальная сторона заключается в том, что любые взаимоотношения граждан и государства строятся исключительно на правовых нормах, т. е. на основе действующего законодательства. Содержательная же составляющая проявляется через реализацию прав человека посредством предоставления государственных услуг. При этом важным условием

легальности является соблюдение законности (как базового принципа правового государства) во всех аспектах взаимодействия органов государственной власти с гражданами. Любое отклонение от установленных норм, будь то коррупционные действия или проявления бюрократизма, недопустимо и противоречит самой сути легальности.

- *Цифровизация.* Цифровизация государственных услуг становится ключевым требованием современного общества, обусловленным необходимостью повышения эффективности и качества взаимодействия граждан с государственными структурами. Использование электронных платформ, мобильных приложений, ИИ-агентов и систем электронного документооборота существенно улучшает доступность и удобство получения услуг, позволяя избегать личных визитов в государственные учреждения. Автоматизация процессов, использование генерируемых ИИ-решений помогает снизить вероятность ошибок и ускорить выполнение задач, обеспечивая большую прозрачность деятельности государственных органов (Castro, Lopes, 2022; Bhuiyan, 2011; Yukhno, 2022; Juell-Skielse et al., 2022). Согласно проведенным исследованиям, цифровизация не только отвечает ожиданиям пользователей, способствуя росту доверия к государству и повышению уровня удовлетворенности граждан качеством предоставляемых услуг, но и становится обязательной в восприятии граждан, сформировавших устойчивую привычку к перемещению взаимодействия в цифровую среду (Isin, Ruppert, 2020).
- *Бесшовность.* На фоне возрастающего значения цифровизации государственных услуг, обеспечивающей автоматизацию и оптимизацию процессов, ключевую роль играет не столько точечное применение отдельных технологических решений, сколько создание целостной экосистемы, где различные элементы работают совместно, обеспечивая бесшовное взаимодействие граждан с государственными службами. Именно такой подход позволяет максимально эффективно интегрировать цифровые инструменты в повседневные практики, повысить качество и скорость оказания услуг, а также укрепить доверие граждан к государственным институтам (Isin, Ruppert, 2020). Поскольку разбросанность цифровых процедур по разным сайтам не позволяет ИТ-специалистам собрать всю информацию, необходимую для сквозной цифровой процедуры, ключевым фактором решения проблемы станет создание единого цифрового шлюза (Gaie, Mehta, 2024, p. 22).

Таким образом, при условии соблюдения и сочетания легальности, цифровизации и бесшовности проактивность в предоставлении государственных услуг выступает высшей формой их организации. Проактивной является услуга, оказываемая гражданину либо превентивно по факту создания условий для ее получения (выплата пособия по рождению ребенка в момент появления в системе информации о рождении ребенка), либо в момент ее запроса (с нулевой задержкой во времени) в формате «запрос на получение выписки БТИ – предоставление выписки БТИ». Для обеспечения такого режима результат оказываемой услуги к моменту возникновения потребности в ней у гражданина должен существовать в системе в гото-

вом виде (Erlenheim et al., 2020). Услуга может считаться проактивной лишь тогда, когда она полностью соответствует правовым нормам, использует современные цифровые технологии и обеспечивает непрерывность процесса оказания. Проактивное обслуживание должно рассматриваться как обязанность государства в тех случаях, когда оно технически осуществимо, поскольку именно оно становится реальным показателем качества его работы и готовности оперативно реагировать на запросы граждан

Реализация данного набора условий с высокой вероятностью способствует созданию действительно удобных и безопасных государственных услуг. При этом сохраняется сложность в определении потенциала реализации данных условий. Приведем пример. В настоящее время идет активная работа по совершенствованию госуслуги согласования перепланировки жилого помещения. В частности, Аналитическим центром при Правительстве России разрабатываются предложения по закреплению процесса подачи документов на согласование в системе электронных госуслуг. Как можно оценить планируемый прогресс с точки зрения полноты реализации доступных инструментов совершенствования госуслуг и полноты реализации потенциала повышения удобства госуслуги для граждан?

Формально после реализации данных нововведений согласование перепланировки жилого помещения войдет в число «цифровых услуг» в рамках отчетности госорганов, значительным станет и вклад в удобство процедуры подачи документов. Однако можно ли определить данную услугу как полностью цифровую? Можно ли сказать, что современные технологии использованы максимально для приведения услуги к целевому проактивному состоянию, соответствующему ее типу? Скорее всего, нет. Нереализованным останется потенциал применения «умных» алгоритмов в анализе документации и разработке решений, равно как и потенциал проактивного информирования собственников жилья о допустимых конструктивных изменениях их помещений. Привносимые изменения не позволят исключить риски непрозрачности и возможных коррупционных отклонений либо оградить граждан от соприкосновения с бюрократическим аппаратом. В итоге качество услуги, воспринимаемое с точки зрения набора вышеприведенных условий, сохранит не очень высокое значение.

Именно по этой причине предлагаем внедрять и оценивать проактивность как целевое состояние предоставления государственных услуг.

Как внедрить и оценить проактивность?

Возможность оказания проактивных государственных услуг уже закреплена в российском правовом поле¹, стратегических документах²

¹ Например, в рамках Федерального закона от 27.07.2010 N 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», Распоряжения Правительства Российской Федерации от 11 апреля 2022 N 837-р «Об утверждении Концепции 24/7».

² Например, в Едином плане по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 г.

и в пилотном формате осуществляется на практике. Более того, в документах стратегического характера можно найти следующие цифры. Во-первых, 100 массовых социально значимых государственных и муниципальных услуг должны оказываться в проактивном режиме или в момент обращения к 2030 г., 14 из которых – уже в 2025 г.³. Во-вторых, не менее чем на 50% должен возрасти уровень удовлетворенности граждан качеством работы государственных и муниципальных служащих и работников организаций социальной сферы к 2030 г.

Любая поставленная цель требует организационно-правового плана ее достижения. На взгляд авторов настоящей статьи, необходимо планомерное методическое сопровождение внедрения проактивности в оказание госуслуг. Прежде всего, требуется сформулировать вопросы, требующие решения:

1. Как выявить госуслуги, которые могут и должны оказываться в проактивном режиме?
2. В какой последовательности переводить госуслуги на проактивный режим оказания? Как учесть социальную значимость перевода госуслуг в проактивный режим их оказания? Как учесть технологические и правовые возможности, чтобы ресурсы для перевода были использованы максимально эффективно?
3. Как объективно оценить результативность внедрения проактивного режима предоставления госуслуг?

Ответам на данные вопросы должны быть посвящены методические документы и мероприятия, проводимые в рамках достижения цели. Поскольку системная методическая база для внедрения проактивного режима оказания государственных услуг отсутствует, это приводит к разночтениям в понимании проактивности и рискам неэффективного распределения ресурсов и снижения социально-экономического эффекта от перевода госуслуг в проактивный режим.

Данная проблема может быть решена, по мнению авторов статьи, посредством разработки и утверждения единых методических рекомендаций по выявлению и приоритизации перевода госуслуг в проактивный режим. Уменьшить риски неэффективного распределения ресурсов и снижения социально-экономического эффекта от перевода услуг в проактивный формат поможет методически обоснованная дорожная карта перевода госуслуг в проактивный режим оказания. Наконец, потребуются внедрить систему мониторинга и оценки результативности перевода госуслуг в проактивный режим на основе качественных и количественных критериев, чтобы своевременно оценивать и корректировать государственную политику в этом вопросе.

Для унификации процесса целесообразно разработать и утвердить методические рекомендации по выявлению государственных услуг, подлежащих переводу в проактивный режим их оказания. Именно в таком до-

³ Указ Президента Российской Федерации N 309 от 07.05.2024.

кументе нужно единообразно определить государственные услуги, которые могут быть переведены в проактивный режим их оказания (предоставления): полностью проактивные (оказываются автоматически по триггеру), условно проактивные (заявительные), условно проактивные (с данными гражданина), реактивные, соответствующие парадигме проактивности (оптимизированные, с минимальным участием гражданина).

Руководствуясь данной типизацией, необходимо провести анализ госуслуг в целях формирования конечного их перечня. Целесообразным представляется такой анализ осуществлять в отраслевом разрезе: соцзащита, здравоохранение, ЖКХ и т.д., хотя при определении очередности перевода услуг можно опираться и на утвержденные перечни массовых социально значимых услуг.

Каждая государственная услуга рассматривается с точки зрения ее соответствия критериям проактивности (табл. 2), с указанием регламента ее оказания, уровня автоматизации, с учетом требуемых документов, а также роли гражданина.

Таблица 2

Критерии проактивности госуслуги

Критерий	Вопросы для анализа
Наличие триггерного события	Существует ли событие, которое однозначно указывает на необходимость оказания услуги?
Доступность данных	Может ли госорган получить все данные для оказания услуги без участия гражданина?
Участие гражданина	Необходимо ли заявление, документы или предоставление данных?
Технологическая сложность	Можно ли автоматизировать процесс (интеграция баз данных, мгновенная обработка)?

Затем на основе проведенного анализа следует классифицировать госуслуги, например, таким образом, как это представлено в Таблице 3:

Таблица 3

Пример классификации госуслуг по уровням проактивности

Тип услуги	Критерии	Примеры
Полностью проактивные	<ul style="list-style-type: none"> – Есть триггер (например, рождение ребенка). – Данные доступны. – Участие гражданина не требуется 	Автоматическое оформление материнского капитала, индексация пенсий
Условно проактивные (заявительные)	<ul style="list-style-type: none"> – Нет внешнего триггера. – Данные доступны. – Требуется заявление (результат готовится заранее) 	Выдача справки об отсутствии судимости, получение выписки из ЕГРН

Тип услуги	Критерии	Примеры
Условно проактивные (с данными гражданина)	<ul style="list-style-type: none"> – Есть триггер (например, изменение статуса инвалидности). – Не все данные доступны (номер счета, биометрия). – Требуется предоставление данных гражданином 	Оформление загранпаспорта (биометрия), подтверждение льготы по ЖКХ (счет)
Реактивные, соответствующие парадигме проактивности	<ul style="list-style-type: none"> – Нет триггера. – Требуется заявление и документы. – Процесс может быть максимально оптимизирован 	Получение лицензии на таксомоторную деятельность (онлайн-подача, сокращенные сроки проверки)

Затем формируются перечни госуслуг (в соответствии с четырьмя типами проактивности госуслуг) для дальнейшего планирования их перевода в проактивный режим (см. табл. 4).

Но предварительно эти списки подвергаются аудиту силами экспертной группы, с тем чтобы исключить дублирование услуг в разных категориях и уточнить спорные случаи (например, услуги, которые можно перевести в более проактивный тип).

Таблица 4

Пример оформления перечня госуслуг, подлежащих переводу в проактивный режим их оказания

Тип услуги	Название госуслуги	Отрасль	Критерии	Статус
Полностью проактивные	Автоматическая индексация пенсий	Соцзащита	Триггер: прекращение трудовой деятельности. Данные: есть. Участие: не требуется	Реализована
Условно проактивные (заявительные)	Выдача справки об отсутствии судимости	МВД	Нет триггера. Данные: есть. Участие: заявление. Автоматизация: 90%	Требуется доработки
Условно проактивные (с данными гражданина)	Оформление загранпаспорта	МВД	Триггер: истечение срока действия паспорта. Данные: частично (требуется биометрия)	Не реализована

Следующий этап работы – определение приоритетов перевода государственных услуг в проактивный режим оказания. Предлагаем для определения приоритетности оценить каждую госуслугу по пяти следующим критериям: охват населения; уровень бюрократии; коррупционные риски; технологическая сложность; правовая сложность.

Приведенные критерии отдают приоритет массовым услугам (охват населения), с поправкой на потенциальную сложность их получения гражданами (уровень бюрократии, коррупционные риски) с учетом текущих технологических и правовых сложностей их перевода (табл. 5).

Таблица 5

Критерии оценки приоритетности перевода госуслуги в проактивный режим

(Шкала оценки критериев принимает значения [0;5],
где 0 – низкое влияние на приоритетность, 5 – высокое).

Параметр	Шкала (0–5)
Охват населения	<ul style="list-style-type: none"> – 0: Услуга затрагивает <1% населения (архивные справки). – 1: 1–5% населения (оформление виз). – 2: 5–10% населения (льготы для многодетных семей). – 3: 10–20% населения (водительские права). – 4: 20–50% населения (пособия по безработице). – 5: >50% населения (пенсии, медицинская помощь)
Уровень бюрократии	<ul style="list-style-type: none"> – 0: Полностью онлайн: <ul style="list-style-type: none"> – Заявление и документы подаются дистанционно. – Срок оказания – до 1 дня. – 1: Онлайн + 1 документ: <ul style="list-style-type: none"> – Требуется загрузить 1 сканированный документ. – Срок – до 3 дней. – 2: 3–4 документа: <ul style="list-style-type: none"> – Необходимо предоставить несколько документов. – Срок – до 7 дней. – 3: Личный визит 1 раз: <ul style="list-style-type: none"> – Требуется посетить госорган для подачи заявления. – Срок – до 14 дней. – 4: 2+ визита: <ul style="list-style-type: none"> – Множественные посещения для согласований. – Срок – до 30 дней. – 5: Срок >30 дней: <ul style="list-style-type: none"> – Длительные проверки, бумажный документооборот
Коррупционные риски	<ul style="list-style-type: none"> – 0: Автоматизированные решения: <ul style="list-style-type: none"> – Нет этапов с субъективными решениями. – 1: Риск ошибок в алгоритмах: <ul style="list-style-type: none"> – Возможны технические сбои. – 2: 1–2 субъективных этапа: <ul style="list-style-type: none"> – Проверка фото/подписи. – 3: 3–4 этапа с ручным согласованием: <ul style="list-style-type: none"> – Одобрение заявки чиновником. – 4: Высокая зависимость от чиновника: <ul style="list-style-type: none"> – Решение принимается «по усмотрению». – 5: Системная коррупция: <ul style="list-style-type: none"> – Решения принимаются за взятку или «по знакомству»
Технологическая сложность	<ul style="list-style-type: none"> – 0: Блокирующие барьеры: <ul style="list-style-type: none"> – Автоматизация невозможна. – Данные отсутствуют. – Интеграция невозможна. – Технологии на теоретической стадии. – 1: Разработка инфраструктуры с нуля: <ul style="list-style-type: none"> – Масштабное внедрение новых систем. – Данные недоступны или требуют значительных усилий. – Создание новых вычислительных ресурсов. – 2: Создание новых модулей: <ul style="list-style-type: none"> – Разработка технологических решений (например, ИИ). – Данные доступны частично. – Доработка существующих систем.

Параметр	Шкала (0–5)
Технологическая сложность	<ul style="list-style-type: none"> – 3: Интеграция с внешними системами: – Разработка новых алгоритмов. – Данные доступны через межведомственное взаимодействие. – Создание интерфейсов для интеграции. – 4: Минимальная доработка алгоритмов: – Требуется настройка существующих алгоритмов. – Данные доступны, но нуждаются в обработке. – Интеграция через API. – Обработка данных стандартными методами. – 5: Полная автоматизация: – Процессы полностью автоматизированы. – Данные доступны в реальном времени. – Интеграция с другими системами не требуется. – Данные структурированы. – Используются готовые технологии
Правовая сложность	<ul style="list-style-type: none"> – 0: Блокирующие правовые конфликты: – Противоречия с Конституцией России или международным правом. – Перевод услуги в проактивный режим невозможен без изменения законодательства. – 1: Поправки в федеральных законах: – Необходимы изменения в федеральных законах для обеспечения доступа к данным. – 2: Изменения в региональных законах: – Требуется внесение поправок в региональное законодательство. – 3: Межведомственное согласование: – Требуется согласование доступа к данным между ведомствами. – Уточнение нормативно-правовых актов (НПА). – 4: Уточнение подзаконных актов: – Незначительные правовые барьеры (например, корректировка формата данных). – 5: Нет ограничений: – Законодательство полностью поддерживает проактивное оказание. – Доступ к данным обеспечен. – Права граждан защищены

После того как каждая госуслуга будет оценена в баллах по перечисленным критериям, можно формировать три очереди перевода услуг в проактивный режим:

I очередь перевода – «Быстрые победы» (низкая техническая сложность [4;5] и низкая правовая сложность [4;5]). *Включает проактивные госуслуги, для которых перевод в проактивный режим оказания не связан с высокими издержками.*

II очередь перевода – «Стратегические инициативы» (высокая технологическая и/или правовая сложность [1;3]). *Включает проактивные госуслуги, для которых перевод в проактивный режим связан с высокими издержками.*

III очередь перевода – «Отдаленная перспектива перевода» (блокирующая технологическая и/или правовая сложность [0]). *Включает проактивные госуслуги, для которых перевод в проактивный режим невыполним при текущем уровне технологии либо правовых рамках.*

Внутри очередей также происходит ранжирование по принципу приоритета охвата населения с поправкой на различный уровень ресурсоемко-

сти и сложности проектов. Формулу приоритета для госуслуг можно рассчитывать следующим образом:

$$\text{Приоритет} = (\text{Охват населения} \times 0,2) + (\text{Бюрократия} \times 0,2) + (\text{Коррупция} \times 0,2) + (\text{Тех. сложность} \times 0,2) + (\text{Прав. сложность} \times 0,2)$$

$$\text{Приоритет} = \sum_1^5 X_i * \beta_i,$$

где:

X1 – Охват населения.

X2 – Уровень бюрократии.

X3 – Коррупционные риски.

X4 – Технологическая сложность.

X5 – Правовая сложность.

β_i – коэффициент при параметре X_i ; значение коэффициентов выступает весами значимости при параметре. В общем случае значение коэффициентов одинаковое:

$$\sum \beta_i = 1.$$

Значения результирующей функции расчета приоритета принадлежат следующим множествам: [0;5].

Данная формула позволяет упорядочить госуслуги внутри групп по убыванию приоритета. В результате получается систематизированный каталог госуслуг, претендующих на перевод в проактивный режим.

Представленная авторами методика нуждается в двух уточнениях. Во-первых, для оценки проактивных госуслуг предлагается использовать структурированное углубленное экспертное интервью, проводимое в разрезе отраслей. Это позволит выявить границы совершенствования госуслуг с учетом возможностей новых технологий – их потенциал, что невозможно сделать через статистическое наблюдение. Кроме того, такое исследование дает возможность оценить текущий уровень проактивности и качество госуслуг с применением опыта экспертов в части реальной практики судов, работы с услугами и т.п. Преимущества анализа экспертных интервью в части применения цифровых государственных услуг, позволяющего выявить предпочтения пользователей, отмечаются и в зарубежной литературе (Morte-Nadal, Esteban-Navarro, 2025, p. 8). Во-вторых, в рамках данной статьи авторы практически не затрагивали необходимые нормативно-правовые изменения, без которых политика внедрения проактивности госуслуг не сможет обойтись. В частности, в ст. 7.3 Федерального закона от 27.07.2010 N 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» лишь обозначена возможность упреждающего предоставления госуслуг, тогда как ключевым элементом базового определения госуслуги является осуществление госорганом соответствующей деятельности по ее предоставлению «по запросам заявителей». Полагаем, что внедрение проактивных госуслуг, особенно если оно превысит показатель 100 массовых социально значимых, потребует значительной модернизации названного закона, которую еще предстоит обсудить.

Заключение

Помимо решения непосредственной задачи внедрения и оценки проактивных государственных услуг представленный авторами методологический подход позволяет оценивать уровень цифровизации, выявлять «слабые звенья» и раскрывать потенциал совершенствования оказания услуг с учетом расширяющихся цифровых и организационных возможностей. В целом системное понимание проактивности означает кардинальную перестройку государственного управления. Если раньше система госуправления основывалась на вертикали «государство – гражданин», не выходя за рамки классических отношений власти-подчинения, то теперь (постепенно, от введения сервисного государства на первом этапе до его усиления путем проактивности) вертикальная структура остается собственно государству как принцип его внутренней (иерархической) организации. Что касается типа взаимоотношений граждан и государства, то они все более смещаются в горизонтальную плоскость, оставляя гражданину права, а государству в лице его органов – обязанности и активность (в некоторых сферах переходящую даже в проактивность). Высшей степенью такой горизонтализации отношений можно считать максимальный уровень проактивности государственных услуг.

Экспертиза проактивности госуслуг способна стать значимым инструментом «вскрытия» проблем в этой сфере и позволяет структурировать наиболее значимые для общества точки дальнейшего совершенствования госуслуг в парадигме проактивности. Применение представленного подхода в интересах госорганов в отношении всей совокупности отраслей поможет сформировать реальную картину оказания госуслуг на данный момент. По результату проведения экспертного интервью обозначаются услуги, которые могут и должны оказываться в проактивном режиме. Следует вести работу по их переводу в проактивный режим, а также осуществлять мониторинг общественного восприятия нового качества их оказания. Последний момент очень важен для создания объективной картины, поэтому в качестве направления дальнейших исследований авторы предлагают разработать методики оценки гражданами проактивного качества госуслуг.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Миронова Т.К., Арзуманова Л.Л., Пешкова (Белогорцева) Х.В., Рождественская Т.Э., Бондарева Э.С., Гусев А.Ю., Люминарская С.В., Менкенов А.В., Ротко С.В., Сапожникова Н.И., Чернусь Н.Ю., Елаев А.А., Загорских С.А., Котухов С.А., Соколов Р.А. Комментарий к Федеральному закону от 28 декабря 2013 г. N 400-ФЗ «О страховых пенсиях» (постатейный) // СПС КонсультантПлюс. 2021.

2. Пуляевская И.А., Якимова Е.М. Проактивный режим предоставления публичных услуг: на пути к отмене заявительного порядка предоставления публичных услуг // *Административное право и процесс*. 2021. № 4. С. 58–61.
3. Талапина Э.В., Козяр (Двинских) Д.Ю. Проактивные государственные услуги: на пути к алгоритмизации // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2023. № 2. С. 7–32.
4. Талапина Э.В., Козяр (Двинских) Д.Ю. Критерии оценки качества и перспективы внедрения проактивных государственных услуг // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2024. № 2. С. 64–84.
5. Южаков В.Н., Добролюбова Е.И., Май В.А., Покида А.Н. Оценка россиянами административных услуг государства: результаты социологических опросов 2011–2015 гг. // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2016. № 4. С. 75–98.
6. Южаков В.Н., Добролюбова Е.И., Тихомиров Ю.А., Старостина А.Н. Качество российского государственного управления: проблемы и приоритеты. М.: Дело, 2022.
7. Южаков В.Н., Покида А.Н., Зыбуновская Н.В., Старостина А.Н. Влияние цифровизации на качество государственного управления – через призму оценок граждан (на основе социологических опросов РАНХиГС 2022–2024 гг.) // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2024. № 2. С. 85–109.
8. Bhuiyan S.H. Modernizing Bangladesh public administration through e-governance: Benefits and challenges // *Government Information Quarterly*. 2011. Vol. 28, no. 1. P. 54–65. DOI:10.1016/j.giq.2010.04.006
9. Castro C., Lopes C. Digital government and sustainable development // *Journal of the Knowledge Economy*. 2022. Vol. 13, no. 2. P. 880–903. DOI:10.1007/s13132-021-00749-2
10. Isin E., Ruppert E. *Being Digital Citizens*. Lanham, MD, USA, Rowman & Littlefield. 2020.
11. Erlenheim R., Draheim D., Taveter K. Identifying design principles for proactive services through systematically understanding the reactivity-proactivity spectrum // *Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV '20)*. ACM Press, New York. 2020.
12. Gaie C., Mehta M. Digital Transformation of Public Services: Introduction, Current Trends and Future Directions // C. Gaie, M. Mehta (Eds). *Transforming Public Services –Combining Data and Algorithms to Fulfil Citizen's Expectations*. Cham, Springer, 2024. P. 1–28.
13. Juell-Skielse G., Lindgren I., Akesson M. Service Automation in the Public Sector – Concepts Empirical Examples and Challenges. Berlin, Germany, Springer. 2022.
14. Lindgren I., Jansson G. Electronic services in the public sector: A conceptual framework // *Government Information Quarterly*. 2013. Vol. 30, no. 2.

15. Lindgren I., Madsen C.Ø., Hofmann S., Melin U. Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services // *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36, no. 3.
16. Lindgren I., Melin U., Sæbø Ø. What is E-Government? Introducing a Work System Framework for Understanding E-Government // *Communications of the Association for Information Systems*. 2021. Vol. 48.
17. Madsen C.Ø., Hofmann S., Pieterse W. Channel Choice Complications: Exploring the Multiplex Nature of Citizen's Channel of Choices. *Electronic Government // Proceedings of the 18th IFIP WG 8.5 International Conference. EGOV 2019*. 11685 LNCS. 139 151. 2019.
18. Morte-Nadal T., Esteban-Navarro M.Á. Recommendations for digital inclusion in the use of European digital public services // *Humanities and Social Sciences Communications*. 2025. No. 12. P. 1–14. DOI:10.1057/s41599-025-04576-7
19. Roehl U.B.U. Understanding automated decision-making in the public sector: a classification of automated, administrative decision-making. In: Juell-Skielse G., Lindgren I., Åkesson M. (eds.) *Service Automation in the Public Sector. Progress in IS*. Cham, Springer, 2022. P. 35–63.
20. Yukhno A. Digital transformation: Exploring big data governance in public administration // *Public Organization Review*. 2022. Vol. 24, no. 1. P. 1–15. DOI:10.1007/s11115-022-00694-x

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

1. Федеральный закон N 210-ФЗ от 27.07.2010 «Об организации предоставления государственных муниципальных услуг» // *Собрание законодательства Российской Федерации*. 2010. N 31. Ст. 4179.
2. Указ Президента Российской Федерации N 309 от 07.05.2024 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (дата обращения: 01.05.2025).
3. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 11 апреля 2022 N 837-р «Об утверждении Концепции 24/7» // *Собрание законодательства Российской Федерации*. 2022. N 17. Ст. 2941.
4. Единый план по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года (утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 01.10.2021 N 2765-р). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_398015/ (дата обращения: 01.05.2025).

5. Постановление Правления Пенсионного фонда России от 31 мая 2019 г. N 312п «Об утверждении Административного регламента предоставления Пенсионным фондом Российской Федерации и его территориальными органами государственной услуги по выдаче государственного сертификата на материнский (семейный) капитал». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335192/ (дата обращения: 01.05.2025).
6. Приказ Росалкогольрегулирования от 08 ноября 2021 г. N 394 «Об утверждении Административного регламента предоставления Федеральной службой по регулированию алкогольного рынка государственной услуги по приему уведомлений о начале оборота на территории Российской Федерации алкогольной продукции». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_401348/ (дата обращения: 01.05.2025).

REFERENCES

1. Bhuiyan, S.H. (2011) 'Modernizing Bangladesh public administration through e-governance: Benefits and challenges', *Government Information Quarterly*, 28(1), pp. 54–65. DOI:10.1016/j.giq.2010.04.006
2. Castro, C., and Lopes, C. (2022) 'Digital government and sustainable development', *Journal of the Knowledge Economy*, 13(2), pp. 880–903. DOI:10.1007/s13132-021-00749-2
3. Erlenheim, R., Draheim, D., and Taveter, K. (2020) 'Identifying design principles for proactive services through systematically understanding the reactivity-proactivity spectrum', *Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV '20)*. ACM Press, New York.
4. Isin, E., and Ruppert, E. (2020) *Being digital citizens*. Lanham, MD, USA: Rowman & Littlefield.
5. Juell-Skielse, G., Lindgren, I., and Akesson, M. (2022) *Service automation in the public sector – concepts, empirical examples and challenges*. Berlin, Germany: Springer.
6. Gaie, C., and Mehta, M. (2024) 'Digital Transformation of Public Services: Introduction, Current Trends and Future Directions', in: *Transforming public services – Combining data and algorithms to fulfill citizens' expectations*. C. Gaie and M. Mehta (Eds). Cham: Springer, pp.1–28.
7. Lindgren, I., and Jansson, G. (2013) 'Electronic services in the public sector: A conceptual framework', *Government Information Quarterly*, 30(2).
8. Lindgren, I., Madsen, C.Ø., Hofmann, S., and Melin, U. (2019) 'Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services', *Government Information Quarterly*, 36(3).

9. Lindgren, I., Melin, U., and Sæbø, Ø. (2021) 'What is e-government? Introducing a work system framework for understanding e-government', *Communications of the Association for Information Systems*, (48).
10. Madsen, C.Ø., Hofmann, S., and Pieterse, W. (2019) 'Channel choice complications: exploring the multiplex nature of citizen's channel of choices', *Electronic Government. Proceedings of the 18th IFIP WG 8.5 International Conference. EGOV 2019*, 11685 LNCS, pp. 139–151.
11. Mironova, T.K., Arzumanova, L.L., Peshkova (Belogortseva), Kh.V., Rozhdestvenskaya, T.E., Bondareva, E.S., Gusev, A.Yu., Luminarskaya, S.V., Menkenov, A.V., Rotko, S.V., Sapozhnikova, N.I., Chernus, N.Yu., Elae, A.A., Zagorskikh, S.A., Kotukhov, S.A., and Sokolov, R.A. (2021) *Commentary on the Federal Law of December 28, 2013 No. 400-FZ «On Insurance Pensions» (article-by-article)*. SPS Konsul'tantPlyus.
12. Morte-Nadal, T., and Esteban-Navarro, M.Á. (2025) 'Recommendations for digital inclusion in the use of European digital public services', *Humanities and Social Sciences Communications*, (12), pp. 1–14. DOI:10.1057/s41599-025-04576-7
13. Pulyaevskaya, I.A., and Yakimova, E.M. (2021) 'Proactive mode of providing public services: towards the abolition of the declarative procedure for providing public services', *Administrativnoye pravo i protsess*, (4), pp. 58–61. (In Russian).
14. Roehl, U.B.U. (2022) 'Understanding automated decision-making in the public sector: a classification of automated administrative decision-making', in: Juell-Skielse G. (Ed) et al. *Service automation in the public sector*. Cham: Springer, pp. 35–63.
15. Talapina, E., and Kozyar (Dvinskikh), D. (2023) 'Proactive public services: on the way to algorithmization', *Public Administration Issues*, (2), pp. 7–32. (In Russian). DOI:10.17323/1999-5431-2023-0-2-7-32
16. Talapina, E.V., and Kozyar (Dvinskikh), D.Yu. (2024) 'Criteria for assessing the quality and prospects for implementing proactive public services', *Public Administration Issues*, (2), pp. 64–84. (In Russian). DOI:10.17323/1999-5431-2024-0-2-64-84
17. Yukhno, A. (2022) 'Digital transformation: Exploring big data governance in public administration', *Public Organization Review*, 24(1), pp. 1–15. DOI:10.1007/s11115-022-00694-x
18. Yuzhakov, V.N., Dobrolyubova, E.I., Mau, V.A., and Pokida, A.N. (2016) 'Evaluation of public service delivery by Russians: results of 2011–2015 socio-logical surveys', *Public Administration Issues*, (4), pp. 75–98. (In Russian). Available at: <https://vgmu.hse.ru/article/view/25325> (accessed 07 May 2025).
19. Yuzhakov, V.N., Dobrolyubova, E.I., Tikhomirov, Yu.A., and Starostina, A.N. (2022) *The quality of Russian public administration: problems and priorities*. Moscow: Delo.
20. Yuzhakov, V.N., Pokida, A.N., Zybunovskaya, N.V., and Starostina, A.N. (2024) 'Citizens' assessment of the impact of digitalisation on the quality of public administration (based on sociological surveys of RANEPa 2022–2024)', *Public Administration Issues*, (2), pp. 85–109. (In Russian). DOI:10.17323/1999-5431-2024-0-2-85-109

OFFICIAL DOCUMENTS

1. Federal Law No. 210-FZ dated July 27, 2010 “On Organization of Provision of State and Municipal Services”. *Sobranie zakonodatel'stva RF*, no. 31, art. 4179.
2. *Decree of the President of the Russian Federation No. 309 dated May 7, 2024 “On National Development Goals of the Russian Federation for the Period up to 2030 and Prospective until 2036”*. Available at: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015> (accessed 01 May 2025).
3. Government Order No. 837-r dated April 11, 2022 “On Approval of Concept 24/7”. *Sobranie zakonodatel'stva RF*, no. 17, art. 2941.
4. *Unified Plan for Reaching National Development Goals of the Russian Federation for the Period Until 2024 and Planning Period Up to 2030 Year* (approved by Government Decree No. 2765-r312p dated October 1, 2021). Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_398015/ (accessed 01 May 2025).
5. *Resolution of the Board of Trustees of the Pension Fund of Russia No. 312p dated May 31, 2019 “On Approval of Administrative Regulations for Providing the State Service for Issuing a State Certificate for Maternity (Family) Capital by the Pension Fund of the Russian Federation and its Territorial Bodies”*. Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335192/ (accessed 01 May 2025).
6. *Rosalcoholregulirovaniye* [Federal Service for Alcohol Market Regulation] (2021) Order of November 8, 2021 No. 394 «On the approval of the Administrative Regulations for the provision by the Federal Service for Alcohol Market Regulation of the state service for accepting notifications on the start of turnover of alcoholic products on the territory of the Russian Federation». Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_401348/ (accessed 01 May 2025).

Статья поступила в редакцию 12.01.2025;
одобрена после рецензирования 04.05.2025;
принята к публикации 04.06.2025.