

Научная статья

УДК: 35.07, 342.9

DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-2-64-84

## КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА И ПЕРСПЕКТИВЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОАКТИВНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ

**Талапина Эльвира Владимировна<sup>1</sup>,  
Козяр (Двинских) Дарья Юрьевна<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации; 119571, г. Москва, пр. Вернадского, д. 82.

<sup>1</sup> Доктор юридических наук; ORCID: 0000-0003-3395-3126; talapina@mail.ru;

<sup>2</sup> Кандидат экономических наук; dardlife@gmail.com

**Аннотация.** В работе рассматриваются возможности оценки успехов государства по оказанию госуслуг в новом проактивном режиме. Этот формат предполагает оказание услуги на основе данных, поступающих от ведомств, силами автоматизированных алгоритмов. Такие изменения означают развитие в госорганах совершенно новых компетенций, от технических до правовых. Успешность внедрения должна подтверждаться регулярным мониторингом с оценкой качества такого внедрения и качества проактивных госуслуг. Цель настоящей работы – разработка методологического подхода к оценке внедрения и качества проактивных государственных услуг. Для ее достижения в исследовании использованы методы экспертного анализа, формально-правовой, историко-правовой и сравнительно-правовой методы. Результатами исследования стали выработка понятия и определение основных направлений реализации проактивного режима оказания государственных услуг, их классификация и собственный подход к разработке методологии оценки внедрения и качества проактивных государственных услуг. Представленная работа является новаторским самостоятельным исследованием проактивного режима оказания государственных услуг в контексте реализации поручений Президента России и программных документов.

**Ключевые слова:** государственные услуги, проактивность, алгоритм, государственное управление, данные, обработка данных.

**Для цитирования:** 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. DOI: 10.17323/1999-5431-2024-0-2-64-84.

Original article

# CRITERIA FOR ASSESSING THE QUALITY AND PROSPECTS FOR IMPLEMENTING PROACTIVE PUBLIC SERVICES

**Elvira V. Talapina<sup>1</sup>, Daria Yu. Kozyar (Dvinskikh)<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup> Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation; 82 Vernadskogo Av., 119571 Moscow, Russia.

<sup>1</sup> talapina@mail.ru; ORCID: 0000-0003-3395-3126

<sup>2</sup> dardlife@gmail.com

**Abstract.** The paper considers how the state's success in delivering public services can be evaluated in a new proactive mode. This new format implies the provision of services based on data from the agencies, without officials' participation, by automated algorithms. Such changes require the development of completely new competencies in public bodies, from technical to legal. The success of implementation should be confirmed by regular monitoring based on the evaluation of such implementation and the quality of proactive public services. The goal of our work is to develop a methodological approach to the assessment of implementation and quality of proactive public services. In order to achieve this goal a set of methods was used: methods of expert analysis, formal legal, historical legal and comparative legal methods. The results of the research were the development of the concept and definition of the main directions for realization of the public services proactive mode, their classification and our own approach to the development of a methodology for assessing the implementation and quality of proactive public services. The current research is a pioneering independent study of the proactive mode of public services in the context of the President's instructions and program documents implementation.

**Keywords:** public services, proactive approach, algorithm, public administration, data, data processing.

**For citation:** 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.

**JEL Classification:** K24, M15, O33, O38.

## Введение

В последние годы система оказания государственных услуг претерпевает радикальные изменения. Сегодня принятие решения об оказании некоторых госуслуг и само их предоставление осуществляются упреждающе, на основе данных, поступающих из ведомств, фиксирующих происходящие

у граждан жизненные события. Предоставление ряда услуг, как и принятие решений об их оказании, реализуется не только без участия гражданина, но и без участия чиновников, силами автоматизированных алгоритмов.

Внедрение нового подхода к оказанию госуслуг (заимствованного из частного сектора) продемонстрировало положительные эффекты, одновременно обострив требования к качеству компетенций госорганов в вопросах разработки, реализации и обеспечения правовой среды и цифровых алгоритмов оказания госуслуг в проактивном режиме.

В целом результаты, достигнутые в процессе реформирования системы оказания госуслуг в России на данный момент, можно отнести к передовому международному опыту. Масштабы цифровизации государственных услуг и удобство их получения фактически несопоставимы с достижениями зарубежных стран в этой сфере.

В то же время удобные цифровые решения взаимодействия с государством очевидно контрастируют с существующими устаревшими, бюрократизированными «аналоговыми» услугами, которые могли бы оказываться более удобным способом, но по каким-то причинам не совершенствуются. В этом смысле проактивное оказание госуслуг значительно упрощает взаимодействие граждан с государством и становится ответом на их запрос максимально быстрого оказания услуг без нарушения их прав и свобод.

На данный момент значительные успехи в снижении бюрократических издержек и «очеловечивании» государственных сервисов все еще отстают от масштабных планов в этой сфере. На уровне официальных отчетов по исполнению поручений зафиксировать это несоответствие довольно сложно, поскольку нет исчерпывающего технического задания (далее – ТЗ), которое включало бы полную картографию существующего и планового состояния всей системы госуслуг и делало возможным сравнение состояния системы «до» и «после».

Составление такого ТЗ по объективным причинам является невозможным, и «недоработанные» участки между секторами госуслуг, переведенные в новое качество, сохраняются. В конечном счете успехи реформы будут оцениваться по проработанным секторам, а недоработанные участки никак не повлияют на формальную оценку, хотя система госуслуг в целом из-за их наличия не прибавит в качестве.

Проиллюстрируем. В результате успешной цифровизации процессов в Росреестре и интеграции с банковской сферой гражданин может теперь удаленно оформить сделку купли-продажи помещения и по запросу, меньше чем за минуту, в личном кабинете госуслуг получить соответствующую выписку ЕГРН, описывающую ключевые элементы права собственности и технические параметры объекта. И хотя это выглядит как успешная цифровизация госуслуг и их оказания в проактивном формате, на самом деле речь идет просто об ускорении процесса. В Послании Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 20 февраля 2019 г. указывалось, что «до конца 2020 года предоставление всех ключевых государственных услуг следует перевести именно в проактивный формат, когда человеку достаточно выслать запрос на необходимую

услугу, а остальное система должна сделать самостоятельно, автоматически»<sup>1</sup>. Применительно к нашему примеру формально это исполнено – запрос гражданина позволяет ему автоматически получить выписку ЕГРН. Но сам принцип проактивности нарушается по существу. «Запросом» гражданина является регистрация факта покупки объекта. Именно этот момент должен быть триггером запуска целой системы автоматизированных процедур – автоматического получения в удобной форме в личном кабинете выписок ЕГРН, БТИ и иных ключевых документов. Но в существующем на сегодня варианте цифровизации триггер перенесен на этап заказа конкретных выписок, что не слишком облегчает дальнейшее общение гражданина с государством. Так, например, для получения выписки БТИ «паспорт объекта» нужно физически посетить МФЦ, собрать портфель документов, после чего до 30 дней ожидать результата, в течение которых госорган может запросить дополнительные документы.

Для выявления возможностей оптимизации и их качественной реализации необходим не столько формальный контроль исполнения планов по внедрению проактивного режима, сколько развитие компетенций госорганов в области цифровизации и проактивности, которые заместят естественную среду бюрократии в точках соприкосновения с гражданином. Успешность внедрения должна подтверждаться регулярным мониторингом, в основе которого лежит оценка такого внедрения и качества проактивных госуслуг.

В настоящей статье авторы проанализировали понятие и основные направления реализации проактивного режима оказания государственных услуг, провели их классификацию и предложили собственный подход к оценке внедрения и качества проактивных государственных услуг.

## Проактивный режим оказания госуслуг: определения, направления реализации, классификация

Цифровизация государственных услуг стала серьезным шагом в повышении воспринимаемого качества их оказания прежде всего за счет: снижения бюрократической нагрузки, затратности и непрозрачности (Moynihan, Herd, Harvey, 2015), роста скорости и простоты их получения (Bertot, Jaeger, McClure, 2008; Lindgren, Madsen, Hofmann, Melin, 2019). При этом эксперты и исследователи едины в объективной оценке несовершенства и этого этапа развития качества госуслуг. В частности, все еще актуальны вопросы ограниченности доступа к госуслугам со стороны слоев населения, не имеющих свободного доступа в Интернет по причине возраста или болезней (Larsson, 2021; Madsen, Lindgren, Melin, 2022), а также проблемы недополучения услуг гражданами, не располагающими информацией о положенных им услугах (Madsen, Hofmann, Pieterse, 2019).

<sup>1</sup> Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 20 февраля 2019 г. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_318543/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_318543/) (дата обращения: 15.05.2024).

По-прежнему актуальны и основные факторы снижения воспринимаемого качества госуслуг: коррумпированность, бюрократизация, сложность получения и затратность. Они сохраняются в тех услугах, которые не полностью оцифрованы, требуют активного участия гражданина, т.е. личного посещения госорганов на определенном этапе предоставления документов.

Решение описанных проблем лежит в русле перехода на следующий эволюционный этап цифрового правительства, в основе которого лежат потребности граждан – внедрение проактивных государственных услуг (Linders et al., 2018; Plantera, 2019; Kuhn, Buchinger, Balta, 2021). Предоставление проактивных государственных услуг является принципиально новой философией госорганов в восприятии самих процессов взаимодействия с гражданином в сервисном государстве (Linders, Liao, Wang, 2018). Природу госуслуги определяет заявительный характер ее оказания, т.е. инициация оказания услуги связана с волеизъявлением гражданина. В классическом восприятии госорганов эта «заявительная природа» читается формально и связывается с подачей гражданином заявления на оказание услуги.

Как отмечает В. Н. Южаков, «государственная услуга – это специфическая обязанность государства в отношении прав граждан и их организаций, в реализации которой, в отличие от властных полномочий, требуется в значительно большей мере учитывать запросы, мнение, оценку другой стороны» (Южаков, 2012, с. 8) т.е. граждан. Таким образом, необходим переход от заявительного характера предоставления госуслуги гражданину к характеру, учитывающему его запросы, потребность и мнение, т.е. от классического характера предоставления госуслуг – к проактивному (Scholta, Mertens, Kowalkiewicz, Becker, 2019).

Проактивные услуги иницируются и предоставляются государственными органами без «эксплуатации» усилий гражданина (без, например, требования хранения и сбора документов гражданином, посещения им госоргана, поиска информации о доступных услугах, обоснования его права на получение услуги и т. д.). Госорганы предоставляют услугу в инициативном порядке на основе потребностей, обстоятельств, личных предпочтений, жизненных событий и местоположения получателя (Linders, Liao, Wang, 2018; Scholta, Lindgren, 2019; Plantera, 2019; Scholta, Mertens, Kowalkiewicz, Becker, 2019).

Поскольку тема проактивности в оказании госуслуг является относительно новой, это порождает естественную для данного этапа становления теории и практики проблему несогласованности идей (см.: Pawlowski, Scholta, 2023). Так, исследователи К. Павловски и Х. Шолта со ссылками на коллег отмечают следующие «примеры отсутствия ясности»:

1. Возможность запроса данных со стороны клиента: проактивность относится к предоставлению услуг без необходимости запрашивать у клиента дополнительные данные (Scholta, Mertens, Kowalkiewicz, Becker, 2019; Velasco, 2020) vs проактивность предполагает возможность запроса данных у гражданина, собранных с помощью предварительно заполненных форм (Brüggemeier, 2010).

2. Роль автоматизации: информационные технологии обеспечивают проактивность в обязательном порядке (Lemke et al., 2019) vs проактивные государственные услуги могут использовать автономные каналы информирования клиентов о принимаемых решениях (Scholta, Lindgren, 2019).
3. Определение сроков проактивности: оказание услуги происходит строго до наступления жизненного события (Scholta, Mertens, Kowalkiewicz, Becker, 2019) vs предоставление услуг после наступления жизненного события (Linders et al., 2018).

Безусловно, все эти разногласия на уровне определения понятия проактивности имеют мультипликативный эффект применительно к сути объекта нашего исследования – основаниям проактивности.

Для исключения разночтений авторы рассмотрели аргументы исследователей через призму идеального и несовершенного проактивного процесса, что позволило отделить идеальные концептуальные требования к проактивным госуслугам от вынужденных уступок государства на пути к проактивности, создающих прецеденты «проактивных услуг, в чем-то не соответствующих идеалу»:

1. Возможность запроса данных со стороны клиента: проактивность не подразумевает обременения клиента предоставлением дополнительных данных, кроме тех, которые не могут быть получены внутри информационных систем в принципе. Если вопрос получения таких данных решается посредством предварительного заполнения форм, услуга также считается оказанной проактивной в случае, если эти данные нельзя было получить иным путем<sup>2</sup>. Иначе можно говорить только о внедрении элементов проактивности.
2. Роль автоматизации: базовому определению проактивности не противоречит даже пересылка гражданину пенсионного начисления голубиной почтой, если оно осуществлено после расчета госорганом его индивидуального пенсионного возраста. Такая пересылка осуществляется госорганом инициативно, без получения от гражданина дополнительных сведений, в его интересах. Однако в цифровую эпоху проактивными считаются только сервисы, полностью погруженные в цифровую среду государственных услуг. Иное относится к элементам внедрения проактивности.
3. Определение сроков проактивности: ключевым фактором проактивности является то, что услуга должна быть готова к моменту, когда потребность в ней возникает у гражданина. То есть на основе данных, находящихся в доступе государства в максимальном объеме (в идеале –

<sup>2</sup> Приведем пример. Проактивной услугой в Германии является возможность утверждения периода ухода за новорожденным для сохранения пенсионного стажа. Родители вправе разделить этот срок между собой либо перенаправить на одного из родителей. Государство не может знать о предпочтениях конкретной пары, что дополняет проактивную услугу уточняющим запросом пожеланий клиента. См.: German Pension Insurance (2020). Versicherung und Beitrag: Kindererziehung: Ihr Plus für die Rente (No. 402). Berlin, German Pension Insurance. URL: [https://www.deutscherentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/national/kindererziehung\\_plus\\_fuer\\_die\\_rente.html](https://www.deutscherentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/national/kindererziehung_plus_fuer_die_rente.html) (дата обращения: 04.04.2021).



автоматизированно), должна быть осуществлена вся работа госорганов по оказанию данной услуги и сформирован ее результат.

Исходя из описанных выше ограничений определим эталонную (идеальную) проактивную госуслугу, характеристики которой положим в основу дальнейших рассуждений.

Проактивной является услуга, оказываемая гражданину либо упреждающе 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 готовом виде (Erlenheim, Draheim, Taveter, 2020). Оказание проактивных услуг происходит в беззаявительном порядке (когда заявление гражданина не требуется вовсе или требуется в формате события – триггера, запускающего мгновенное получение услуги).

Внедрение проактивности требует максимально высокой цифровой зрелости государства и органично только на этапе, когда цифровые системы и работа с данными организованы таким образом, что процесс оказания услуги не нуждается в человеческом участии и может быть полностью реализован цифровыми алгоритмами (Ulrik, Roehl, 2022). Для услуг, выполнение которых алгоритмизировано полностью, такая возможность существует и является органичной эволюционной задачей.

В развитие положений, высказанных исследователями (McBride, Hammerschmid, Lume, Raieste, 2023), выделим три типа проактивных государственных услуг:

- Проактивное информирование, когда гражданину сообщается о наличии у него права на получение государственной услуги. Услуга проактивного информирования относится к проактивным по совокупности причин: она предоставляется по факту создания условий для ее получения, беззаявительно; иницируется в системе госорганов на основе анализа индивидуальной информации; процесс создания ее результата завершен к моменту, когда в ней возникла необходимость, т.е. человек оказался в жизненной ситуации, предполагающей ее получение. При этом основная услуга проактивно не оказывается и требует обращения за ней, хотя и уже достаточно персонализирована. Например, заблаговременное информирование граждан об истечении срока действия их водительского удостоверения все равно сохраняет необходимость подачи гражданином заявления на получение нового водительского удостоверения.
- Проактивная услуга, предусматривающая взаимодействие с пользователем. Государственная услуга может быть оказана только после того, как пользователи предоставят информацию или дадут согласие на ее предоставление. Процесс формирования результата оказания госуслуги в основном завершен к моменту, когда в ней возникает необходимость либо получатель оказывается в соответствующей жизненной ситуации. Государство инициативно запрашивает у получателя данные, необходи-

- мые для оказания услуги и невозможные к получению иным образом, например, согласие на получение услуги. Предоставление пользователям услуги или льготы осуществляется в предварительном порядке на основе их персональных данных. Тем самым пользователи могут просмотреть предложение и соответственно принять, изменить или отклонить его. В качестве иллюстрации можно привести предоставление социальных пособий семьям при рождении ребенка в Эстонии (родителям необходимо принять решение об отпуске по уходу за ребенком).
- Проактивная услуга без взаимодействия с пользователем. Пользователи получают государственную услугу на основе индивидуальной автоматизированной оценки соответствия условиям ее получения. Услуга предоставляется полностью автоматически, не требует участия пользователя, не может быть им отклонена или изменена. Тем самым в своей наиболее автоматизированной форме проактивные транзакции вообще не требуют взаимодействия с пользователем – они осуществляются автоматически, пользователям не нужно подавать заявку на получение услуги. Однако «оборотной стороной медали» будет то, что они не смогут изменить свое решение о получении государственной услуги или отказаться от нее. Иные услуги, обладающие лишь некоторыми, но не всеми элементами проактивности, отнесем к несовершенным (или квазипроактивным) проактивным услугам, что позволит очистить теоретическое поле и ограничить перечень примеров реального внедрения проактивности.

## Проактивность как фактор повышения качества государственных услуг

Основной характеристикой естественно-проактивных услуг является то, что они предоставляются государственной администрацией не по инициативе пользователей, а «ультимативно» на основе автоматизированной идентификации соответствия потенциальных получателей услуги конкретным условиям оказания услуг или получения льгот. Такая услуга запускается «триггерами» – жизненными событиями, о которых информируется государство, например, рождение ребенка или выход на пенсию. Причем информируется не получателем услуги, а посредством обработки данных, поступающих в государственные информационные системы.

За счет перечисленных характеристик проактивный режим позволяет снять с гражданина бюрократическую и коррупционную составляющие взаимодействия с госорганом и максимально сократить затрачиваемые ресурсы, что, в свою очередь, дает государству возможность оказывать госуслуги в максимальном качестве, предполагающем увеличение широты охвата получателей услуг и снижение транзакционных издержек. Собственно, это и есть два революционных преимущества проактивности:

- Максимальная широта охвата. Наиболее революционным аспектом проактивных госуслуг является их потенциал для резкого увеличения охвата государственными услугами населения, имеющего на то право, поскольку государство несет ответственность за определение соответ-



ствия требованиям. Таким образом, проактивные услуги могут повысить эффективность государственной политики за счет расширения охвата соответствующими государственными услугами. Поскольку обращение за государственными услугами часто является наиболее трудным для социально незащищенных групп, проактивные услуги также могут положительно повлиять на социальную справедливость.

- Снижение транзакционных издержек. Проактивность ведет к минимизации усилий, необходимых для получения государственной услуги. Проактивные государственные услуги сводят взаимодействие между заявителями и поставщиками услуг к абсолютному минимуму. Они могут устранить необходимость подачи заявления на получение государственных услуг и, в своей наиболее автоматизированной форме, не требуют взаимодействия между заявителями и поставщиками услуг. В этом смысле проактивные государственные услуги представляют собой наиболее совершенный вид предоставления цифровых государственных услуг.

Эволюционный взгляд на развитие государственных услуг в России позволяет добавить к ключевым этапам становления сервисного государства (см. об этом: Южаков, 2012) следующую ступень, где проактивный принцип выступает новым системообразующим основанием предоставления госуслуг:

- институционализация госуслуг;
- систематизация госуслуг (исключение избыточных и дублирующихся услуг);
- управление качеством госуслуг:
  - оптимизация регламентов оказания услуг (обеспечение прозрачности);
  - автоматизация госуслуг (автоматическое исполнение части процесса без участия чиновника) (снижение сроков оказания, уменьшение влияния человеческого фактора);
  - проактивность (полная автоматизация процессов, автономное принятие решения от начала оказания услуги до ее предоставления, сокращение времени ожидания и временных издержек гражданина до нуля).

В таком контексте становится очевидным, что проактивность – это не прихоть чиновников, модный тренд или точечная инициатива самых прогрессивных госорганов, а органичный этап становления сервисного государства, и она требует системного подхода к внедрению и оценке его результатов гражданами (Pawlowski, Scholta, 2023; Sirendi et al., 2018). Проведенный анализ позволяет обозначить *системное значение проактивности* как для повышения качества государственных услуг, так и для улучшения государственного управления в целом.

Успешное внедрение проактивного режима способствует формированию позитивного образа государственной власти в глазах граждан и укреплению эффективного взаимодействия общества и госаппарата. В этом ключе особое значение обретает задача качественной оценки процесса внедрения проактивности и исключения рисков недоброкачественной деятельности в данной сфере.

## Подход к оценке внедрения и качества проактивных государственных услуг

Суммируем основные характеристики проактивных государственных услуг, которые в разных аспектах были рассмотрены выше:

1. Проактивный режим оказания госуслуг определяется нулевыми либо близкими к нулевым издержками получения услуги со стороны клиента.
2. Участие клиента в процессе подготовки результата оказания госуслуги отсутствует либо ограничивается предоставлением данных, получение которых из иных источников принципиально невозможно (например, согласие).
3. Процесс подготовки результата оказания госуслуги полностью автоматизирован.
4. Государственные служащие не задействованы непосредственно в процессе оказания услуги.
5. Проактивный режим подразумевает три типа внедряемых услуг (проактивное информирование, проактивные услуги с взаимодействием с пользователем, проактивные услуги без взаимодействия с пользователем).
6. Целью внедрения проактивного режима является повышение качества государственных услуг и государственного управления в целом, а также популяризация органов власти в обществе через развитие качества оказываемых сервисов до уровня современных ожиданий.
7. Ключевыми преимуществами проактивного режима являются широта охвата получателей услуг и снижение транзакционных издержек, а ключевыми эффектами проактивности – рост доступности госуслуг и радикальное снижение коррупции.

Очевидно, что у государства существует заинтересованность во внедрении проактивности. Оценивая планы и результаты внедрения проактивного режима в России, отметим, что принципы проактивности активно популяризируются и закрепляются на уровне административных регламентов, формируется нормативная база на федеральном уровне. При этом планы операционного внедрения полностью отсутствуют; несмотря на появление примеров проактивного оказания госуслуг, не сформирована система целей, задач, показателей оценки, отсутствует дорожная карта перевода госуслуг на проактивный режим, отражающая масштабы проекта, закладываемые поручениями Президента Российской Федерации и принципами программы цифровизации. Так, согласно Указу Президента России N 309 от 7 мая 2024 г. «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»<sup>3</sup>, к 2030 г. доля предоставления массовых социально значимых государственных услуг в электронной форме должна быть увеличена до 99%, в том числе вне-

<sup>3</sup> URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_475991/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/) (дата обращения: 15.05.2024).

дрена система поддержки принятия решений в рамках предоставления не менее ста массовых социально значимых государственных услуг в электронной форме в проактивном режиме, за счет внедрения в деятельность органов государственной власти единой цифровой платформы.

Что касается оценки внедрения проактивности и качества проактивных услуг, можно увидеть примеры фактического внедрения проактивного режима, однако отсутствуют возможности для того, чтобы дать им объективную оценку. Сами подходы к оценке успешности внедрения проактивных сервисов также не представлены в правовом поле оценок госуслуг или соответствующих документов стратегического планирования. Фактически основания для оценки процесса внедрения как системного проекта отсутствуют, а сам ход реализации внедрения проактивного принципа в госуслугах все еще выглядит как эксперимент.

В связи с этим представляется актуальной и необходимой разработка инструмента, позволяющего оценивать результаты внедрения проактивных госуслуг (методика). Авторы настоящей статьи предлагают свои соображения по поводу того, как такой инструмент сконструировать.

Учитывая, что целым рядом документов проактивные услуги характеризуются как электронные, развитие методологии оценки госуслуг на принципах проактивности, на взгляд авторов, реализуется через дополнение критериев оценки электронных госуслуг показателями проактивности.

Для этого может быть использован следующий набор параметров оценки:

- качество предоставления услуги (в том числе доступность для потребителя, процессное качество, субъективное качество), оцениваемое по критериям уже существующих и применяемых методик оценки электронных услуг;
- специфические критерии проактивности;
- общественная необходимость, т.е. является ли получение услуги на самом деле необходимым для функционирования той или иной сферы жизни (Киселев, 2016).

Заметим, что последний критерий в большинстве имеющихся подходов к оценке качества избегается ввиду сложности и неоднозначности измерения, усиливаемых на фоне более простых и ярких оценок, например, удовлетворенности населения или статистических исследований. При этом возрастающая значимость показателя в условиях цифровизации госуслуг, и тем более их проактивного предоставления, становится очевидной. Именно параметр реальной необходимости и полезности услуги должен быть ключевым при определении потребности в ее проактивном предоставлении. Также обязательной должна стать проверка на «навязывание» госуслуг, в которых клиент не нуждается. В обратном случае риск засилья госуслуг, их негативного восприятия и невозможности от них отказаться станет реальным.

Базовые критерии качества госуслуг опишем через кластеризацию типовых критериев, выделяемых в существующих, в том числе нормативно утвержденных, подходах (табл.).

Таблица

### Критерии качества госуслуг, оказываемых на принципах цифровизации и электронного предоставления

Источник Критерии	Методика оценки качества оказания электронных госуслуг (Республика Узбекистан) <sup>1</sup>	Методика оценки качества оказания государственных услуг (Республика Казахстан) <sup>2</sup>	Оценка качества госуслуг (отчет Минэкономразвития России, 2024) <sup>3</sup>	Оценка качества предоставления государственных услуг (Социальный фонд Российской Федерации) <sup>4</sup>
Прозрачность	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Наличие возможности отслеживания хода оказания услуги.</li> <li>- Наличие инструмента оценки.</li> <li>- Доля услуг, зарегистрированных в едином реестре.</li> <li>- Наличие опубликованных регламентов.</li> <li>- Проведение онлайн-опросов по совершенствованию услуги</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Количество новых государственных услуг, включенных в Реестр.</li> <li>- Утверждение стандартов государственных услуг.</li> <li>- Утверждение регламентов государственных услуг.</li> <li>- Степень оптимизации и автоматизации государственных услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Уведомление заявителей о ходе предоставления услуги.</li> <li>- Нарушение срока предоставления услуг</li> </ul>	
Доступность		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Доля пользователей государственных услуг, оказываемых государственным органом (подведомственной организацией) через портал «электронного правительства» и центры обслуживания населения</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Доступность информации о порядке предоставления оцениваемой услуги в электронной форме</li> </ul>

Источники	Методика оценки качества оказания электронных государственных услуг (Республика Узбекистан) <sup>1</sup>	Методика оценки качества оказания государственных услуг (Республика Казахстан) <sup>2</sup>	Оценка качества госуслуг (отчет Минэкономразвития России, 2024) <sup>3</sup>	Оценка качества предоставления государственных услуг (Социальный фонд Российской Федерации) <sup>4</sup>
Критерии	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Степень оптимизации.</li> <li>- Степень автоматизации.</li> <li>- Соблюдение сроков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Эффективность внутреннего контроля государственного органа за качеством оказываемых государственных услуг.</li> <li>- Соблюдение сроков оказания государственных услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Принятие и регистрация запросов о предоставлении услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Время ожидания ответа на подачу заявления и время предоставления оцениваемой услуги</li> </ul>
Воспринимаемое качество	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка пользователей</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Оценка качества предоставления услуг.</li> <li>- Жалобы на качество предоставления услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Удобство процедур предоставления оцениваемой услуги, включая процедуры записи на прием, подачи заявления, информирования заявителя о ходе предоставления оцениваемой услуги, получения результата предоставления оцениваемой услуги</li> </ul>

**Источники:**

<sup>1</sup> Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 20.10.2016 N 353 «О Методике оценки качества оказания электронных государственных услуг».

<sup>2</sup> Указ Президента Республики Казахстан от 19 марта 2010 г. N 954 «О Системе ежегодной оценки эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов областей, городов республиканского значения, столицы».

<sup>3</sup> Отчет Минэкономразвития России, 2024. URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/0a4a21e7bd34d252b9f3908dbe8ed7b9/monitoring\\_022024.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/0a4a21e7bd34d252b9f3908dbe8ed7b9/monitoring_022024.pdf)

<sup>4</sup> Социальный фонд Российской Федерации. URL: [https://sfr.gov.ru/about/smev/ocenka\\_kachestva/](https://sfr.gov.ru/about/smev/ocenka_kachestva/)



Заметим, что в рассмотренных подходах не акцентируется внимание на ключевом критерии качества электронных госуслуг – безопасности. Под безопасностью понимается защита от мошеннических действий, утраты или искажения персональных данных, их утечки и нецелевого использования. Исходя из природы электронных услуг, считаем необходимым погружение этого параметра в используемые системы оценки.

Таким образом, первый уровень критериев качества проактивных госуслуг проистекает из их родового понятия электронных госуслуг:

1. Прозрачность (например: регистрация в едином реестре госуслуг; наличие утвержденного стандарта оказания государственных услуг; наличие утвержденного регламента оказания государственных услуг; наличие возможности отслеживания хода оказания услуги; наличие инструмента оценки).
2. Доступность: услуги должны быть доступны всем гражданам независимо от их места жительства или социального статуса (например: доля пользователей государственных услуг, оказываемых государственным органом (подведомственной организацией) через портал «электронного правительства» и центры обслуживания населения; доступность информации о порядке предоставления оцениваемой услуги в электронной форме).
3. Эффективность: услуги должны быть эффективными и быстрыми, чтобы обеспечить максимальную пользу для граждан (например: степень оптимизации и автоматизации государственных услуг; эффективность внутреннего контроля государственного органа за качеством оказываемых государственных услуг; соблюдение сроков).
4. Воспринимаемое качество (например: удобство процедур предоставления оцениваемой услуги, включая процедуры записи на прием, подачи заявления, информирования заявителя о ходе предоставления оцениваемой услуги, получения результата предоставления оцениваемой услуги; жалобы на качество предоставления услуг).
5. Безопасность: услуги должны быть безопасными и защищенными от мошенничества и злоупотреблений (например: устойчивость от взломов системы, нарушений обработки персональных данных (утечки), использования персональных данных для навязывания услуг, в том числе коммерческих).

В отношении данной группы критериев уже существуют стандартные утвержденные методологии, уточнения которых не требуется.

К специфическим критериям проактивности госуслуг (второй уровень) на основе систематизации характеристик данного предметного поля и анализа инструментов оценки качества предлагается отнести следующие:

- 1) инициативность (собственно проактивность): государство должно проявлять инициативу в предоставлении услуг (от гражданина не требуется заявления/ дано предварительное согласие/ наступило событие);
- 2) упреждающее исполнение: сразу в момент обращения или при наступлении события;
- 3) автоматизированное обеспечение исполнения: полностью электронное взаимодействие, услуги должны быть автоматизированы настолько,

насколько это возможно, чтобы минимизировать участие человека в процессе;

- 4) отсутствие информационного взаимодействия с гражданином – услуга оказывается органом на основе либо имеющихся данных, либо запрашиваемых внутри госсистемы, без участия гражданина;
- 5) исключение возможностей для бюрократизации и коррупции.

Выделенные авторами специфические критерии необходимо подтвердить/уточнить в ходе разведывательного исследования, которое, в условиях крайне ограниченных и неструктурированных сведений о самом объекте, наиболее подходит применительно к задаче оценки распространенности проактивного режима. С учетом сложной научно-практической специфики объекта исследования содержательным будет метод опроса экспертов, что позволит оценить состояние внедрения проактивного режима, а также получить дополнительные инсайды экспертного опыта, необходимые на ранних этапах внедрения новых решений. Затем, на основе уточненных по результату проведения экспертного опроса параметров проактивности, станет возможным разработать методологию оценки внедрения и качества проактивных государственных услуг, рассчитанную, в том числе, на опрос граждан.

## Заключение

Проактивный режим является наиболее комфортным способом взаимодействия граждан и власти при оказании государственных услуг. Его системное внедрение позволяет значительно повысить воспринимаемое качество деятельности органов государственной власти и обеспечить позитивный образ властей в глазах общества. Помимо этого проактивность позволяет разгрузить государственный аппарат, автоматизировать рутину, исключить коррупцию и бюрократизацию, сделать госуслуги доступными для максимального числа реально заинтересованных в них граждан. Все эти свойства делают ее трендом реформы госуслуг как в России, так и в зарубежных странах.

Проект перевода госуслуг на проактивный режим – крайне сложная для госорганов задача, требующая развития целого ряда компетенций. Слабая постановка организационной задачи ведет к бессистемности результатов на фоне общей готовности государства к более качественному обеспечению перехода к проактивности. Системное решение вопроса требует последовательного закрепления задач и плановых показателей перевода на проактивный режим оказания всех (допустимых) госуслуг в системе документов стратегического планирования и бюджетирования, описания в них целевых процессов оказания госуслуг и закрепления ответственности.

Для целостности процессов оказания госуслуг необходимы: глубокая содержательная интеграция всех госорганов и организаций, участие которых требуется для оказания услуг, подлежащих переводу на проактивный режим (в том числе региональные и муниципальные власти, банки, поставщики данных и т.п.); создание единого озера данных (data lake) для бесшовного автоматизированного доступа к информации; внедрение единых тре-

бований работы с данными, в том числе для регионов, муниципалитетов и внешних организаций, непосредственно связанных с процессами оказания госуслуг; установление соответствующих новым реалиям правовых условий работы с персональными данными.

На взгляд авторов статьи, необходим пересмотр существующих подходов к оценке госуслуг на предмет включения в них нового принципиального основания – проактивности оказания государственных услуг. Считаем, что проактивность может стать одним из критериев оценки качества государственного управления в целом. Это утверждение основывается на том, что системное введение проактивности означает кардинальную перестройку государственного управления. Если раньше вертикально организованная система госуправления ориентировалась на включение в эту вертикаль, с одной стороны, государства в лице его органов и, с другой стороны, гражданина, обозначая таким образом классические отношения власти-подчинения, то теперь (постепенно, от введения сервисного государства на первом этапе до его усиления путем проактивности) большая часть вертикали достается собственно государству в качестве принципа его (внутренней) организации. Внешние же отношения, строившиеся прежде по принципу подчиненной вертикали и сковывающие граждан и государство, все более смещаются в горизонтальную плоскость, отдавая гражданину права на получение услуг, а государству в лице его органов – обязанности и инициативность, активность (во многих сферах переходящую в проактивность). Высшей степенью этой горизонтализации можно считать максимальный уровень проактивности государственных услуг.

Становится все более ясным, что внедрение проактивности – не столько этап эволюции государственных услуг (аналоговые – электронные – цифровые – проактивные), сколько элемент и цель кардинальной перестройки сфер управления, ориентированных на переход к проактивности. Им предстоит: 1) техническая реорганизация (цифровизация всех элементов, реестров и пр.), 2) перестройка межведомственного взаимодействия (организация общих хранилищ данных, безопасности данных, интероперабельности, процедур взаимного использования данных), 3) перестройка внешнего интерфейса оказываемых госуслуг под нужды проактивности.

Одновременно следует подчеркнуть, что проактивность может иметь весьма заметные отраслевые отличия. Если сокращение коррупции и бюрократизированности процедур наблюдается в результате внедрения проактивности практически повсеместно, то не во всех отраслях граждане будут готовы «обменять» на это свои права на частную жизнь. Оценка гражданами диапазона возможных проактивных услуг и их качества должна в будущем дополнить предлагаемую в статье оценку внедрения и качества проактивных государственных услуг.

#### **Благодарность:**

Статья подготовлена на основе исследования в рамках государственного задания РАНХиГС при Президенте Российской Федерации.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Bertot J.C., Jaeger P.T., McClure C.R. Citizen-centered e-government services: Benefits, costs, and research needs. S.A. Chun, M.Janssen, J.R. GilGarcia (Eds.) // Proceedings of the 9th Annual International Digital Government Research Conference. Montreal, Digital Government Society of North America, 2008. P. 137–142. DOI: 10.1145/1367832.1367858
2. Brüggemeier M. Auf dem Weg zur No-Stop-Verwaltung: Bürokratieabbau durch einen vernetzten und besser organisierten Verwaltungsvollzug // Verwaltung & Management. 2010. Vol. 16, no. 2. P. 93–101. DOI: 10.5771/0947-9856-2010-2-93
3. 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.
4. Erlenheim R. Designing Proactive Public Services: PhD Thesis. TalTech Press, 2019.
5. Kuhn P., Buchinger M., Balta D. How to redesign government processes for proactive public services? // Lecture Notes in Computer Science (LNCS). 2021. Vol. 12850. DOI: 10.1007/978-3-030-84789-0\_3
6. Larsson K.K. Digitization or equality: When government automation covers some, but not all citizens // Government Information Quarterly. 2021. Vol. 38, no. 1.
7. Lemke F., Taveter K., Erlenheim R., Pappel I., Draheim D., Janssen M. Stage models for moving from e-government to smart government. A. Chugunov, D. Trutnev, I. Khodachek, Y. Misnikov (Eds.) // Proceedings of Electronic Governance and Open Society: Challenges in Eurasia – 6th International Conference, EGOSE. 2019. P. 152–164. DOI: 10.1007/978-3-030-39296-3\_12
8. Linders D., Liao C. Z.-P., Wang C.-M. Proactive e-governance: Flipping the service delivery model from pull to push in Taiwan // Government Information Quarterly. 2018. Vol. 35, no. 4. DOI: 10.1016/j.giq.2015.08.004
9. Lindgren I., Madsen C., 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.
10. Madsen C., Hofmann S., Pieterse W. Channel choice complications: Exploring the multiplex nature of citizens' channel choices. M. Lindgren, H. Janssen, A. Lee, M. Polini, P.R. Bolívar, H.J. Scholl, E. Tambouris (Eds.) // Proceedings of the international conference on electronic government. 2019.
11. Madsen C., Lindgren I., Melin U. The accidental caseworker – How digital self-service influences citizens' administrative burden // Government Information Quarterly. 2022. Vol. 39, no. 1.
12. McBride K., Hammerschmid G., Lume K., Raieste A. Proactive Public Services – the new standard for digital governments // Proactive Public Services – the new standard for digital governments, White paper. Nortal Hertie School of digital governance. 2023.

13. Moynihan D., Herd P., Harvey H. Administrative burden: Learning, psychological, and compliance costs in citizen-state interactions // *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2015. Vol. 25, no. 1.
14. Pawlowski C., Scholta H. A taxonomy for proactive public services // *Government Information Quarterly*. 2023. Vol. 40, no. 1.
15. Plantera F. Proactive governance enhances service delivery in Estonia. 2019. URL: <https://e-estonia.com/proactive-services-estonia/>
16. Roehl B.U. Understanding Automated Decision-Making in the Public Sector: A Classification of Automated, Administrative Decision-Making // *Service Automation in the Public Sector*. Springer International Publishing, 2022.
17. Scholta H., Lindgren I. The long and winding road of digital public services – one next step: Proactivity // *Proceedings of the 40th International Conference on Information Systems*. Munich, Association for Information Systems. 2019.
18. Scholta H., Mertens W., Kowalkiewicz M., Becker J. From one-stop shop to no-stop shop: An e-government stage model // *Government Information Quarterly*. 2019. Vol. 36, no. 1. DOI: 10.1016/j.giq.2018.11.010
19. Sirendi R., Mendoza A., Barrier M., Taveter K., Sterling L. A conceptual framework for effective appropriation of proactive public e-services. R. Bouzas-Lorenzo, A.C. Ramos (Eds.) // *Proceedings of the European Conference on e-Government (ECEG)*. 2018. P. 213–221.
20. Velasco Rico C.I. Personalización, proactividad e inteligencia artificial. ¿Un nuevo paradigma para la prestación electrónica de servicios públicos? // *IDP. Revista De Internet Derecho Y Política*. 2020. Vol. 30. DOI: 10.7238/idp.v0i30.3226
21. Киселев Е.М. Система госуслуг в прокрустовом ложе стандарта: рец. на кн.: Рогозин Д.М., Шмерлина Д.М. Оценка эффективности государственных и муниципальных услуг: Социальная критика и профессиональная экспертиза // *Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены*. 2016. № 1. С. 339–345.
22. Южаков В.Н. Эволюция смыслов и правового регулирования государственных услуг в России // *Вопросы государственного и муниципального управления*. 2012. № 2. С. 5–22.

## ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДОКУМЕНТЫ

---

1. Федеральный закон от 27 июля 2010 г. N 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» // *Собрание законодательства Российской Федерации*. 2010. № 31. Ст. 4179.



2. Федеральный закон от 31 июля 2020 г. N 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. 2020. № 31 (ч. I). Ст. 5017.
3. Федеральный проект «Цифровое государственное управление» Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации». URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/>
4. Указ Президента Российской Федерации N 309 от 7 мая 2024 г. «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>
5. Указ Президента Республики Казахстан от 19 марта 2010 г. N 954 «О Системе ежегодной оценки эффективности деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов областей, городов республиканского значения, столицы». URL: [https://adilet.zan.kz/rus/docs/U100000954\\_](https://adilet.zan.kz/rus/docs/U100000954_)
6. Постановление Кабинета Министров Республики Узбекистан от 20 октября 2016 г. N 353 «О Методике оценки качества оказания электронных государственных услуг». URL: <https://lex.uz/docs/3049875>

## REFERENCES

---

1. Bertot, J.C., Jaeger, P.T. and McClure, C.R. (2008) 'Citizen-centered e-government services: Benefits, costs, and research needs', in: S.A. Chun, M. Janssen, J.R. GilGarcia (eds.) *Proceedings of the 9th Annual International Digital Government Research Conference*. Montreal: Digital Government Society of North America, pp. 137–142. DOI: 10.1145/1367832.1367858
2. Brüggemeier, M. (2010) 'Auf dem Weg zur No-Stop-Verwaltung: Bürokratieabbau durch einen vernetzten und besser organisierten Verwaltungsvollzug', *Verwaltung & Management*, 16(2), pp. 93–101. DOI: 10.5771/0947-9856-2010-2-93
3. Erlenheim, R., Draheim, D. and Taveter, K. (2020) 'Identifying design principles for proactive services through systematically understanding the reactivity-proactivity spectrum', in: *Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV '20)*. New York: ACM Press.
4. Erlenheim, R. (2019) *Designing Proactive Public Services*. PhD Thesis. TalTech Press.
5. Kuhn, P., Buchinger, M. and Balta, D. (2021) 'How to redesign government processes for proactive public services?', *Lecture Notes in Computer Science (LNCS)*, 12850. DOI: 10.1007/978-3-030-84789-0\_3

6. Larsson, K.K. (2021) 'Digitization or equality: When government automation covers some, but not all citizens', *Government Information Quarterly*, 38(1).
7. Lemke, F., Taveter, K., Erlenheim, R., Pappel, I., Draheim, D. and Janssen, M. (2019) 'Stage models for moving from e-government to smart government', in: A. Chugunov, D. Trutnev, I. Khodachek, Y. Misnikov (eds.) *Proceedings of Electronic Governance and Open Society: Challenges in Eurasia – 6th International Conference, EGOSE*, pp. 152–164. DOI: 10.1007/978-3-030-39296-3\_12
8. Linders, D., Liao, C. Z.-P. and Wang, C.-M. (2018) 'Proactive e-governance: Flipping the service delivery model from pull to push in Taiwan', *Government Information Quarterly*, 35(4). DOI: 10.1016/j.giq.2015.08.004
9. Lindgren, I., Madsen, C., 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).
10. Madsen, C., Hofmann, S. and Pieterse, W. (2019) 'Channel choice complications: Exploring the multiplex nature of citizens' channel choices', in: I. Lindgren, M. Janssen, H. Lee, A. Polini, M. P. R. Bolívar, H. J. Scholl, E. Tambouris (eds.) *Proceedings of the international conference on electronic government*.
11. Madsen, C., Lindgren, I. and Melin, U. (2022) 'The accidental caseworker – How digital self-service influences citizens' administrative burden', *Government Information Quarterly*, 39(1).
12. McBride, K., Hammerschmid, G., Lume, K. and Raieste, A. (2023) 'Proactive Public Services – the new standard for digital governments', *Proactive Public Services – the new standard for digital governments*, White paper, Nortal Hertie School of digital governance.
13. Moynihan, D., Herd, P. and Harvey, H. (2015) 'Administrative burden: Learning, psychological, and compliance costs in citizen-state interactions', *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(1).
14. Pawlowski, C. and Scholta, H. (2023) 'A taxonomy for proactive public services', *Government Information Quarterly*, 40(1).
15. Plantera, F. (2019) *Proactive governance enhances service delivery in Estonia*. Available at: <https://e-estonia.com/proactive-services-estonia/> (accessed 8 May 2024).
16. Roehl, B.U. (2022) 'Understanding automated decision-making in the public sector: A classification of automated, administrative decision-making', in: *Service Automation in the Public Sector*. Springer International Publishing.
17. Scholta, H. and Lindgren, I. (2019) 'The long and winding road of digital public services – one next step: Proactivity', *Proceedings of the 40th International Conference on Information Systems*. Munich: Association for Information Systems.
18. Scholta, H., Mertens, W., Kowalkiewicz, M. and Becker, J. (2019) 'From one-stop shop to no-stop shop: An e-government stage model', *Government Information Quarterly*, 36(1). DOI: 10.1016/j.giq.2018.11.010

19. Sirendi, R., Mendoza, A., Barrier, M., Taveter, K. and Sterling, L. (2018) 'A conceptual framework for effective appropriation of proactive public e-services', in: R. Bouzas-Lorenzo, A.C. Ramos (eds.) *Proceedings of the European Conference on e-Government (ECEG)*, pp. 213–221.
20. Velasco Rico, C.I. (2020) 'Personalizacion, ' proactividad e inteligencia artificial. ¿Un nuevo paradigma para la prestacion ' electronica ' de servicios públicos?', *IDP. Revista De Internet Derecho Y Política*, 30. DOI: 10.7238/idp.v0i30.3226
21. Kiselev, E.M. (2019) 'The system of public services in the Procrustean bed of the standard', a book review of Rogozin, D.M. and Shmerlina, D.M. The estimation of efficiency of public and municipal services: Social criticism and professional expertise. *The Monitoring of public opinion: Economic and social changes*, 1, pp. 339–345. (In Russian).
22. Yuzhakov, V.N. (2012) 'The evolution of the meanings and legal regulation of public services in Russia', *Public Administration Issues*, 2, pp. 5–22. (In Russian).

## OFFICIAL DOCUMENTS

---

1. Federal law No. 210-FZ of July 27, 2010 "On the organization of the provision of state and municipal services", The Russian Federation Code, 2010.
2. Federal law No. 258-FZ of July 31, 2020 "On experimental legal regimes in the field of digital innovation in the Russian Federation", The Russian Federation Code, 2020.
3. The Federal project "Digital Public Administration" of the National Program "Digital Economy of the Russian Federation". Available at: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/>
4. The Decree of the President of the Russian Federation dated May 7, 2024 No 309 "On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the future up to 2036". Available at: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202405070015>
5. The Decree of the President of the Republic of Kazakhstan dated March 19, 2010 No. 954 "On the system of annual estimation of efficiency of the central state and local executive authority of provinces, cities of republican status, the capital". Available at: [https://adilet.zan.kz/rus/docs/U100000954\\_](https://adilet.zan.kz/rus/docs/U100000954_)
6. Resolution of the Cabinet of Ministers of the Republic of Uzbekistan dated October 20, 2016 No. 353 "On the methodology for quality evaluation of electronic public services". Available at: <https://lex.uz/docs/3049875>

Статья поступила в редакцию 25.03.2024;  
одобрена после рецензирования 14.05.2024;  
принята к публикации 05.06.2024.