

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

DOI: 10.26794/2226-7867-2025-15-3-76-84
УДК 351.74:004(045)

Ориентация деятельности органов исполнительной власти на оказание услуг населению

Л.В. Адамская

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается процесс **цифровой трансформации государственного управления** в России, где предоставление услуг в электронном формате является одной из важных функций исполнительной власти. **Ключевые показатели** развития электронного правительства демонстрируют значительный рост: в 2023 г. через портал «Госуслуги» оказано более 340 млн услуг, что на 100 млн превышает показатели предыдущего периода. **Основные направления** модернизации услуг включают внедрение клиентоцентричного подхода через «жизненные ситуации», развитие суперсервисов (например, «Поступление в вуз онлайн») и создание цифровых платформ («ГосТех», ФГИС ПГС). **Исследовательская цель** работы заключается в анализе методов перехода к сервисно-ориентированной модели управления и выявлении существующих барьеров. Среди основных препятствий отмечены: технологическое неравенство (78,4% доступ к интернету в сельской местности); организационные противоречия (интеграция 68% информационных систем); кадровый дефицит (недостаток 10 тыс. IT-специалистов). **Успешные практики** представлены работой Центров управления регионами (ЦУР) и Платформы обратной связи, охватывающей 20 тыс. органов власти. **Рекомендации** по преодолению проблем включают развитие цифровой инфраструктуры, совершенствование законодательства, внедрение искусственного интеллекта для анализа обращений граждан и усиление информационной безопасности. Реализация предложенных мер направлена на повышение качества государственных услуг, сокращение административных издержек и укрепление доверия граждан к государственным институтам в условиях цифровой эпохи.

Ключевые слова: цифровая трансформация; государственное управление; органы исполнительной власти; электронное правительство; развитие инфраструктуры сферы услуг

Для цитирования: Адамская Л.В. Ориентация деятельности органов исполнительной власти на оказание услуг населению. *Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета*. 2025;15(3):76-84. DOI: 10.26794/2226-7867-2025-15-3-76-84

ORIGINAL PAPER

Orientation of the Activities of Executive Authorities Towards the Provision of Services to the Population

L.V. Adamskaya

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The article considers the process of digital transformation of public administration in Russia, where the provision of services in electronic format is one of the important functions of the executive authority. Key indicators for the development of e-government show significant growth: in 2023, more than 340 million services were provided through the Gosuslugi portal, which is 100 million more than in the previous period. The main directions of service modernization include the introduction of a customer-centric approach through “life situations”, the development of superservices (for example, “Online University Admission”) and the creation of digital platforms (Gostech, FGIS PGS). The research objective of the work is to analyze the methods of transition to a service-oriented management model and identify existing barriers. Among the main obstacles noted are: technological inequality (78.4% access to the Internet in rural areas); organizational contradictions (integration of 68% of information systems); staff shortage (lack of 10 thousand IT specialists). Successful practices are represented by the work of the Regional Management Centers (SDGs) and the Feedback Platform covering 20 thousand authorities. Recommendations to overcome the problems include the development of digital infrastructure, improvement of legislation, implementation of Artificial Intelligence to analyze citizens' appeals, and strengthening

information security. The implementation of the proposed measures is aimed at improving the quality of public services, reducing administrative costs and strengthening citizens' trust in government institutions in the digital age.

Keywords: digital transformation; public administration; executive authorities; e-government; development of service sector infrastructure

For citation: Adamskaya L.V. Orientation of the activities of executive authorities towards the provision of services to the population. *Humanities and Social Sciences. Bulletin of the Financial University*. 2025;15(3):76-84. DOI: 10.26794/2226-7867-2025-15-3-76-84

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях цифровой трансформации государственного управления ориентация деятельности органов исполнительной власти на оказание услуг в электронной форме населению приобретает особую значимость. Переход от традиционной бюрократической модели к сервисно-ориентированному подходу становится необходимым условием эффективного функционирования государственного аппарата. Данное переформатирование обусловлено целым рядом факторов, определяющих актуальность рассматриваемой темы.

Во-первых, сервисная модель государственного управления предполагает принципиальное изменение взаимоотношений между государством и гражданами, где государство выступает не столько как властный регулятор, а как поставщик качественных услуг. Эта концепция находит свое отражение в современной парадигме государственного управления, получившей название «клиентоцентричный подход». Согласно данным TAdviser, в 2023 г. через портал «Госуслуги» было оказано более 340 млн услуг в электронном виде, что на 100 млн больше, чем в 2022 году¹. Такой значительный рост свидетельствует о востребованности сервисной модели среди населения и подтверждает актуальность ее дальнейшего развития.

Во-вторых, переход к сервисной модели государственного управления неразрывно связан с общим курсом на цифровую трансформацию, который реализуется в Российской Федерации. Указом Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы определена как одна из семи национальных целей развития страны².

В-третьих, курс на переориентацию органов исполнительной власти на оказание услуг насе-

нию нашел отражение в ключевых национальных документах стратегического планирования. Указ Президента РФ № 309 определяет цифровую трансформацию государственного и муниципального управления как одну из национальных целей развития Российской Федерации. В рамках этой цели предусмотрено создание и запуск к 2030 г. цифровой платформы, способствующей формированию, поддержанию и сохранению здоровья человека на протяжении всей его жизни, на базе принципа управления на основе сервисов (например, «Поступление в вуз онлайн») в различных регионах.

Цель данного исследования — анализ методов и инструментов, используемых органами исполнительной власти в векторе ориентации на оказание услуг населению. В рамках работы рассматриваются предпосылки к цифровизации государственных услуг, существующие преграды, влияющие на качественное предоставление электронных государственных услуг в рамках принципа клиентоцентрированности [1], а также решения, позволяющие преодолеть эти барьеры. Полученные результаты могут быть использованы для выработки стратегических решений в области государственного управления в части предоставления органами исполнительной власти услуг населению.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В ходе исследования применен комплексный подход, сочетающий теоретический анализ нормативно-правовой базы и эмпирические методы оценки данных. Теоретическая часть основывалась на изучении ключевых документов стратегического планирования, включая Указ Президента РФ № 309, Федеральный закон № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», а также региональные стратегии цифровой трансформации. Дополнительно анализировались материалы Минцифры России, отчеты Счетной палаты РФ и публикации TAdviser, посвященные развитию электронного правительства и суперсервисов.

Эмпирическая часть исследования включала анализ статистических данных, предоставленных Росстатом, Минцифры и Минэкономразвития России. Для оценки динамики цифровизации государствен-

¹ Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/

² Суперсервисы: новые возможности для цифровой трансформации жизненных ситуаций. Минцифры России. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/1008/>

ных услуг использовались показатели количества пользователей портала «Госуслуги», объема оказанных электронных услуг, уровня цифровой зрелости регионов (табл. 1) и индексов удовлетворенности граждан. Применялись методы сравнительного анализа, в том числе сопоставление эффективности внедрения суперсервисов (например, «Поступление в вуз онлайн») в различных регионах.

Особое внимание уделялось изучению структурных изменений в системе оказания услуг, включая переход к клиентоцентричной модели на базе «жизненных ситуаций», развитие платформенных решений («ГосТех», ФГИС ПГС) и создание Центров управления регионами (ЦУР). Для визуализации данных использовались табличные формы представления информации, такие как рейтинг цифровой зрелости субъектов РФ (табл. 2) и динамика ключевых показателей за 2018–2023 гг.

Кроме того, проведен анализ барьеров цифровой трансформации, включая технологическое неравенство, организационные противоречия и кадровые дефициты, на основе данных мониторингов Минцифры и Счетной палаты. Это позволило сформировать комплекс рекомендаций, направленных на повышение эффективности сервисно-ориентированной модели государственного управления.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Реформирование системы государственного управления и переход к сервисно-ориентированной модели оказания услуг в Российской Федерации имеет длительную историю, начавшуюся в начале 2000-х гг. [2]. Тогда была проведена реформа публичной власти и государственных услуг. В то время были заложены основы для цифровой трансформации госуслуг.

Дорожная карта цифровизации

Также в 2010 г. принят Федеральный закон № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», определивший правовые основы предоставления государственных и муниципальных услуг, права и обязанности органов власти и получателей услуг, а также заложивший основу для создания многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг (далее — МФЦ) и развития электронного правительства. Кроме того, в 2008 г. была утверждена Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации, а в 2009 г. — Концепция формирования электронного правительства до 2010 г. Эти документы определили основные

направления и принципы внедрения информационно-коммуникационных технологий в сферу государственного управления³.

В последние пять лет в Российской Федерации ведется интенсивная работа над процессами цифровой трансформации государственного управления и переориентации деятельности органов исполнительной власти на оказание услуг населению [3]. Этот период характеризуется системными изменениями в подходах к предоставлению государственных услуг, внедрением инновационных технологических решений и совершенствованием нормативно-правовой базы. Рассмотрим основные направления реформ, реализуемых в данной сфере с 2020 г.

Одним из ключевых направлений реформирования системы оказания государственных услуг стал переход от ведомственного принципа к клиентоцентричному подходу, основанному на концепции «жизненных ситуаций». Согласно этой концепции услуги должны группироваться вокруг типичных жизненных ситуаций граждан (рождение ребенка, поступление в вуз, выход на пенсию и т.д.), что позволяет обеспечить комплексное решение проблем заявителя при минимальных затратах времени и усилий с его стороны [4]. В рамках реализации данного подхода на портале «Госуслуги» созданы специальные разделы, посвященные различным жизненным ситуациям, где собрана вся необходимая информация и доступны соответствующие услуги. Например, в разделе «Рождение ребенка» можно получить информацию о всех положенных выплатах и льготах, подать заявление на получение свидетельства о рождении, оформить материнский капитал и т.д.⁴.

Важным направлением реформирования системы оказания государственных услуг стало развитие суперсервисов — комплексных государственных услуг, сгруппированных по жизненным ситуациям и предоставляемых проактивно с минимальным участием заявителя. В 2019–2020 гг. Минцифры России совместно с заинтересованными ведомствами разработало концепции 25 суперсервисов, включая «Рождение ребенка», «Поступление в вуз онлайн», «Социальная поддержка онлайн», «Цифровое исполнительное производство», «Онлайн помощь при инвалидности» и др.

³ Электронное правительство России. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php/>

⁴ Раздел «Жизненные ситуации» единого портала государственных и муниципальных услуг (функций). URL: <https://www.gosuslugi.ru/life-situations>.

Таблица 1 / Table 1

**Индекс цифровой зрелости регионов Российской Федерации (топ-10 регионов, 2023 г.) /
Digital Maturity Index of the Regions of the Russian Federation (Top 10 Regions, 2023)**

Место	Регион / Region	Индекс цифровой зрелости, % / Digital Maturity Index (%)
1	Москва	95,2
2	Санкт-Петербург	92,8
3	Республика Татарстан	91,5
4	Московская область	90,3
5	Ханты-Мансийский АО	89,7
6	Тульская область	88,9
7	Белгородская область	88,4
8	Ямало-Ненецкий АО	87,6
9	Липецкая область	87,2
10	Калужская область	86,8

Источник / Source: данные Минцифры России, 2023 г. / Data from the Ministry of Digital Development of the Russian Federation, 2023.

С 2020 г. началось их поэтапное внедрение. Сервис «Поступление в вуз онлайн» — один из наиболее успешных примеров реализации, позволяющий абитуриентам подавать документы в вузы через Госуслуги без личного посещения приемных комиссий [5, 6]. В 2020 г. к сервису были подключены 54 вуза, в 2021 г. — 135, а в 2023 г. — уже более 1000 образовательных организаций⁵.

Параллельно с развитием суперсервисов шло внедрение платформенных решений, обеспечивающих технологическую основу для цифровой трансформации государственного управления. Ключевым проектом в этой области стала цифровая платформа «ГосТех», запущенная в 2020 г. Платформа «ГосТех» представляет собой единую технологическую среду для создания, развития и эксплуатации государственных информационных систем⁶. В 2023 г. на базе платформы «ГосТех» была создана Федеральная государственная информационная система «Единая система предоставления государственных и муниципальных услуг (сервисов)» (ФГИС ПГС), которая обеспечивает возможность создания и настройки процессов предоставления государственных услуг в электронном виде без

обширных знаний в области программирования⁷. В 2025 г. Минцифры России подготовило для внедрения в регионах ряд типовых информационных систем на базе ФГИС ПГС, включая «Государственный строительный надзор», «Государственная жилищная инспекция», «Мой питомец», «Управление захоронениями» и др⁸.

Безусловно, переход на систему предоставления услуг в цифровом формате населению на базе принципа клиентоцентричности не был бы возможен без обеспечения должного уровня цифровой готовности субъектов РФ. В связи с этим на региональном уровне в 2021 г. были утверждены стратегии цифровой трансформации всех 85⁹ субъектов Российской Федерации¹⁰. Эти стратегии определили приоритетные направления и мероприятия по цифровизации ключевых отраслей экономики и социальной сферы регионов, включая здравоохранение, образование, государ-

⁷ Цифровизация регионов России. TADVISER. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Цифровизация_регионов_России

⁸ Указ Президента РФ от 04.03.2020 № 172 «О дополнительных мерах по обеспечению социально-экономического развития субъектов Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_410578/

⁹ В 2025 г. субъектов РФ — 89.

¹⁰ Отчет о результатах функционирования Платформы обратной связи в 2023 году. Минцифры России. URL: <https://digital.gov.ru/ru/events/51535/>

⁵ Итоги приемной кампании 2023 года. Минобрнауки РФ URL: <https://minobrnauki.gov.ru/press-center/news/novosti-ministerstva/72194/>

⁶ URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт: ГосТех_\(Единая_цифровая_платформа_РФ\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Продукт: ГосТех_(Единая_цифровая_платформа_РФ))

ственное управление, городское хозяйство и др. Для координации процессов цифровой трансформации в регионах введены должности руководителей цифровой трансформации (РЦТ) — заместителей высших должностных лиц субъектов РФ, ответственных за реализацию стратегий цифровой трансформации¹¹. С 2025 г. изменена методология расчета рейтинга региональных руководителей цифровой трансформации, что свидетельствует о повышении значимости этого направления в системе государственного управления¹². Так, в 2023 г. Минцифры России поделились информацией по оценке индекса цифровой зрелости регионов Российской Федерации (табл. 1).

Важным элементом цифровой трансформации государственного управления стало создание Центров управления регионами (ЦУР) — организационных структур, обеспечивающих координацию работы органов власти и организаций по мониторингу и обработке обращений и сообщений граждан. ЦУРы созданы во всех субъектах РФ в 2020 г. в соответствии с поручением Президента России¹³, их основные задачи: мониторинг и анализ обращений граждан, выявление первопричин системных проблем, координация работы органов власти по их устранению, а также информирование граждан о принимаемых мерах.

Для обеспечения эффективной обратной связи между гражданами и органами власти в 2020 г. запущена Платформа обратной связи (ПОС) — информационная система, интегрированная с порталом «Госуслуги» и позволяющая гражданам направлять обращения в органы власти, участвовать в опросах и голосованиях, оценивать качество предоставления государственных услуг¹⁴. По состоянию на 2023 г.,

к Платформе обратной связи подключены все субъекты РФ и более 20 тыс. органов власти и организаций¹⁵. Для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти в сфере цифровой трансформации и оказания государственных услуг разработаны различные индексы и рейтинги. В 2020 г. введен показатель «Цифровая зрелость» органов государственной власти, который учитывается при оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов РФ¹⁶. В 2025 г. Минэкономразвития России изменило методику расчета этого показателя, что свидетельствует о постоянном совершенствовании системы оценки¹⁷.

Препятствия для реализации сервисной модели

Несмотря на значительные успехи в цифровой трансформации государственного управления и переориентации деятельности органов исполнительной власти на оказание услуг в цифровом формате населению, в этой сфере сохраняется ряд проблем и барьеров, препятствующих полноценной реализации сервисной модели. Так, выделяют несколько проблем, с которыми сталкиваются органы исполнительной власти при осуществлении перехода на цифровой формат предоставления услуг населению:

1. Технологические барьеры и проблемы цифрового неравенства. По данным исследования Росстата, в 2023 г. доля домохозяйств, имеющих доступ к интернету, составила 85,6%, при этом в городской местности этот показатель достигал 88,2%, а в сельской — только 78,4%. Таким образом, значительная часть населения, особенно в сельской местности, имеет ограниченные возможности для получения государственных услуг в электронном виде.

2. Организационные и административные барьеры. Несмотря на развитие системы межведомственного электронного взаимодействия, многие государственные органы продолжают функциони-

¹¹ Указ Президента РФ от 04.02.2021 № 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202102040026>

¹² Информационное общество в Российской Федерации. 2023: статистический сборник. Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Inf-obs_2023.pdf

¹³ Анализ эффективности функционирования системы межведомственного электронного взаимодействия в 2021–2023 гг. URL: <https://ach.gov.ru/checks/39442?highlight-search-result=KYP&ysclid=mcoitnhub552020527>; https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: ИТ_в_федеральных_ведомствах_России; [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Счетная_Палата_РФ_\(СП_РФ\)#2023:_Выявление_при_проверке_ГИС_нарушений_на_14,1_млрд_рублей](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Счетная_Палата_РФ_(СП_РФ)#2023:_Выявление_при_проверке_ГИС_нарушений_на_14,1_млрд_рублей)

¹⁴ Доклад об оценке фактического воздействия норматив-

ных правовых актов в сфере оказания государственных услуг за 2023 г. Минэкономразвития России. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/razvitie_ocenki_reguliruyushchego_vozdeystviya/

¹⁵ Федеральный закон от 31.03.2023 № 231-ФЗ «О государственных информационных системах». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007310057>

¹⁶ Кадровое обеспечение цифровой трансформации государственного управления. Минцифры России. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/>

¹⁷ Мониторинг качества предоставления государственных услуг в 2023 году. Минэкономразвития России. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/vnedrenie_novyh_principov_predostavleniya_uslug/ocenka_kachestva_gosuslug/

ровать в рамках «информационных силосов», что затрудняет обмен данными и комплексное решение проблем граждан. По данным Счетной палаты РФ, в 2023 г. только 68% государственных информационных систем федеральных органов исполнительной власти были интегрированы с системой межведомственного электронного взаимодействия.

3. Проблемы нормативно-правового регулирования. Несогласованность и противоречивость нормативных правовых актов проявляется в наличии различных требований к одним и тем же процедурам в разных нормативных документах. По данным Минэкономразвития России, в 2023 г. было выявлено более 200 нормативных правовых актов, содержащих противоречивые или дублирующие требования в сфере оказания государственных услуг. Отставание законодательства от технологического развития порождает правовые пробелы и неопределенности в регулировании новых форм и способов оказания государственных услуг. Например, до принятия в 2023 г. Федерального закона «О государственных информационных системах» отсутствовало комплексное регулирование вопросов создания, развития и эксплуатации государственных информационных систем, что затрудняло их эффективное использование для оказания государственных услуг¹⁸.

4. Кадровые проблемы и сопротивление изменениям. наблюдается значительный дефицит специалистов в области информационных технологий в государственном секторе. По оценкам Минцифры России, в 2023 г. потребность федеральных и региональных органов исполнительной власти в ИТ-специалистах составляла около 25 тыс. человек, при этом фактическая численность таких специалистов не превышала 15 тыс.

5. Проблемы обратной связи и учета мнения граждан. По данным мониторинга качества предоставления государственных услуг, проведенного Минэкономразвития России в 2023 г., только 32% граждан, направивших обращения через Платформу обратной связи, были полностью удовлетворены полученными ответами. Многие граждане отмечают формальный характер ответов, отсутствие конкретных решений проблем и длительные сроки рассмотрения обращений [7].

6. Проблемы безопасности и защиты персональных данных. Недостаточный уровень защищенности государственных информационных систем

связан с использованием устаревших технологий, отсутствием комплексного подхода к обеспечению информационной безопасности и недостатком квалифицированных специалистов в этой области. По данным Счетной палаты РФ, в 2023 г. только 72% государственных информационных систем федеральных органов исполнительной власти полностью соответствовали требованиям по защите информации.

Несомненно, рассмотренные проблемные поля и барьеры, встречающиеся на пути к реализации органами исполнительной власти своей функции по оказанию услуг населению, препятствуют движению по траектории взятого вектора на клиентоцентричный подход, который основан на концепции «жизненных ситуаций». Согласно информации Минцифры России и Росстата ежегодно отмечается рост электронных услуг, которые предоставляются населению.

Данные табл. 2 подтверждают рост популярности электронных услуг и удовлетворенность ими населения. За пять лет количество пользователей ЕПГУ увеличилось на 30,23%, или на 26 млн чел. Таким образом, существует необходимость в рассмотрении рекомендаций и решений, которые позволили бы нивелировать эффект воздействия данных барьеров на успешность трансформации в деятельности органов власти.

В урегулировании неравенства технологической оснащенности регионов необходимо стимулировать развитие альтернативных технологий доступа к интернету в труднодоступных районах, включая спутниковый интернет и технологии фиксированного беспроводного доступа.

Очевидно, что преодоление организационно-административных барьеров возможно только с помощью интеграции системы межведомственного электронного взаимодействия в государственные информационные системы. Здесь лучшим решением могло бы стать создание единой цифровой платформы для обмена данными между ведомствами разных уровней власти.

Для устранения противоречий и пробелов в законодательстве, а также снижения административных барьеров можно не только разработать и принять единый кодекс государственных услуг, систематизирующий нормативно-правовое регулирование в данной сфере, но и разработать и внедрить механизмы автоматического предоставления государственных услуг без заявления гражданина при наступлении определенных жизненных событий [8].

Для решения кадровых проблем и преодоления сопротивления изменениям необходимо через

¹⁸ Платформа обратной связи. Минцифры России. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/1040/>

Таблица 2 / Table 2

**Динамика развития электронных государственных услуг в Российской Федерации (2018–2023 гг.) /
Dynamics of development of electronic government services in the Russian Federation (2018–2023)**

Показатель / Indicator	Год / Year					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Количество пользователей ЕПГУ (млн чел.)	86	94	126	138	99	112
Количество электронных услуг на ЕПГУ (тыс.)	15	17	19	21	23	25
Количество оказанных электронных услуг (млн)	182	223	228	270	310	340
Доля граждан, использующих электронные госуслуги (%)	74,8	77,6	81,2	83,6	85,2	87,5
Количество МФЦ (тыс.)	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7	2,7
Количество услуг, оказанных через МФЦ (млн)	85	90	80	85	95	100
Уровень удовлетворенности граждан качеством госуслуг (%)	90,1	90,8	91,2	91,8	92,3	93,1

Источник / Source: данные Минцифры России, Росстата, 2023 г. / Data from the Ministry of Digital Development of the Russian Federation, Rosstat, 2023.

специальные программы привлекать молодых ИТ-специалистов на государственную службу, включая стажировки, программы ротации и наставничества. Также эффективным решением было бы разработать и внедрить модель цифровых компетенций государственных служащих, учитывающую специфику их деятельности и современные технологические тренды.

Чтобы устранить неточности в обратной связи от граждан, стоит разработать и внедрить стандарты обработки обращений граждан, включающие требования к срокам, качеству ответов и последующим действиям [9]. А для того чтобы эффективно использовать новые возможности от упомянутой рекомендации, органы государственной власти могут инициировать внедрение технологии искусственного интеллекта для анализа обращений граждан и выявления системных проблем.

Наконец, последним, но не менее важным шагом для органов исполнительной власти, является решение вопросов информационной безопасности. Для этого стоит создать систему непрерывного мониторинга и аудита информационной безопасности государственных информационных систем. Внедрить современные технологии защиты информации, включая многофакторную аутентификацию, шифрование данных, технологии блокчейн для обеспечения целостности данных [10].

Рассмотренные меры в своей совокупности должны оказать положительный эффект на пути к разрешению проблем, связанных с деятельнос-

тью органов исполнительной власти по оказанию услуг населению. Они комплексно закрывают весь спектр возможных несовершенств — от юридических и организационно-административных до технологических и информационных.

ВЫВОДЫ

Таким образом, можно отметить, что ориентация деятельности органов исполнительной власти на оказание услуг населению является ключевым направлением трансформации государственного управления в современном мире. Этот процесс обусловлен изменением общественных ожиданий, развитием цифровых технологий и необходимостью повышения эффективности государственного управления.

В Российской Федерации за последние годы достигнуты значительные успехи в сфере цифровизации государственных услуг, создана необходимая инфраструктура, разработаны и внедрены ключевые информационные системы. Однако сохраняется ряд проблем и барьеров, препятствующих полноценной трансформации государства в сервисную организацию.

Для преодоления этих проблем необходим комплексный подход, включающий развитие цифровой инфраструктуры, совершенствование нормативно-правовой базы, развитие цифровых компетенций государственных служащих и граждан, внедрение инновационных технологий и методов проектирования услуг.

Реализация предложенных рекомендаций позволит повысить качество и доступность государственных услуг, снизить административные барьеры, повысить удовлетворенность граждан взаимодейст-

вием с государством и, в итоге, способствовать формированию эффективного, клиентоориентированного государственного управления, отвечающего потребностям и ожиданиям граждан в цифровую эпоху.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Москалюк Д.С. Оценка проблем внедрения клиентоцентричного подхода в системе предоставления государственных услуг. Перспективные направления развития государственного и муниципального управления: материалы I Международной научно-практической конференции, Симферополь, 12 ноября 2024 года. Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал»; 2024:133–135. URL: <https://www.elibrary.ru/jbutwe>
2. Рябова Г.М., Рыбакова А.В., Койнов А.В. Использование современных технологий для повышения эффективности предоставления государственных услуг. Актуальные проблемы социального управления: Сборник трудов V Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 12 декабря 2024 года. Москва: ООО «Ритм», 2024:108–112. URL: <https://www.elibrary.ru/ntvsfj>
3. Яковлев-Чернышев В.А. Цифровизация государственного управления в Российской Федерации: преимущества и риски. *Вестник Административного права и практики администрирования*. 2021;2:42–51. DOI: 10.7256/2306-9945.2021.2.36011
4. Якубова Д.Р. Оценка эффективности и качества предоставления государственных и муниципальных услуг. *Плекхановский барометр*. 2023;1(33):56–60. URL: <https://www.elibrary.ru/xbnagk>
5. Попова Н.Ф. Необходимость цифровизации государственного управления в РФ. *Административное право и процесс*. 2020;2:48–53. URL: <https://www.elibrary.ru/xbnagk>
6. Головина С.Ю., Зайцева Л.В. Электронный кадровый документооборот: от правового эксперимента к практике. *Правоприменение*. 2022;2:241–256. DOI: 10.52468/2542-1514.2022.6(2).241-256
7. Мочалова В.А. Совершенствование взаимодействия органов государственной власти с общественными объединениями и гражданами при предоставлении государственных услуг. *Бюллетень науки и практики*. 2022;8(7):427–431. DOI: 10.33619/2414-2948/80/42
8. Чистова М.С. Правовое регулирование организации деятельности органов исполнительной власти по оказанию услуг населению. Теоретические и практические проблемы современного правопонимания: Материалы III Всероссийской научно-практической конференции Юридического факультета МАГУ, Мурманск, 28–30 ноября 2022 г. Мурманск: Мурманский арктический государственный университет; 2023:341–347. URL: <https://www.elibrary.ru/yjxawa>
9. Ковшова Е.В., Бабаев Д.Б. Предоставление государственных и муниципальных услуг с использованием новых информационных технологий: оценка нормативного регулирования. *Экономика и социум*. 2021;2–1(81):725–732. URL: <https://www.elibrary.ru/alhdbh>
10. Виноградова Е.В., Данилевская И.Л., Патюлин Г.С. Исполнительная власть в конституционно-правовом дизайне современной России. Правительство: статус, полномочия, функции. *Труды Института государства и права РАН*. 2021;5:25–53. DOI: 10.35427/2073-4522-2021-16-5-vinogradova-danilevskaya-patiulin

REFERENCES

1. Moskaluk D.S. Assessment of the problems of introducing a client-centric approach in the public service delivery system. Promising areas for the development of public and municipal administration: Proceedings of the First International Scientific and Practical Conference, Simferopol, November 12, 2024. Simferopol: Arial Printing House, LLC; 2024:133–135. URL: <https://www.elibrary.ru/jbutwe> (In Russ.).
2. Ryabova G.M., Rybakova A.V., Koinov A.V. The use of modern technologies to improve the efficiency of public services. Actual problems of social management: Proceedings of the V All-Russian Scientific and Practical Conference, Moscow, December 12, 2024. Moscow: Ritm LLC, 2024:108–112. URL: <https://www.elibrary.ru/ntvsfj> (In Russ.).
3. Yakovlev-Chernyshev V.A. Digitalization of public administration in the Russian Federation: Advantages and risks. *NB: Administrative law and administrative practice*. 2021;2:42–51. (In Russ.). DOI: 10.7256/2306-9945.2021.2.36011
4. Yakubova D.R. Evaluation of the effectiveness and quality of public and municipal services. *The Plekhanov Barometer*. 2023;1(33):56–60. URL: <https://www.elibrary.ru/xbnagk> (In Russ.).

5. Popova N.F. The need for digitalization of public administration in the Russian Federation. *Administrative Law and Process*. 2020;2:48–53. URL: <https://www.elibrary.ru/xbnagk> (In Russ.).
6. Golovina S. Yu., Zaytseva L. V. Electronic personnel document management: From legal experiment to practice. *Law Enforcement Review*. 2022;2:241–256. (In Russ.). DOI: 10.52468/2542-1514.2022.6(2).241-256
7. Mochalova V. A. Improvement of the interaction between state authorities with public associations and citizens in the provision of public services. *Bulletin of Science and Practice*. 2022;8(7):427–431. (In Russ.). DOI: 10.33619/2414-2948/80/42
8. Chistova M. S. Legal regulation of the organization of activities of executive authorities for the provision of services to the public. Theoretical and practical problems of modern legal understanding: Proceedings of the III All-Russian Scientific and Practical Conference of the MAGU Faculty of Law, Murmansk, November 28–30, 2022. Murmansk: Murmansk Arctic State University; 2023:341–347. URL: <https://www.elibrary.ru/yjxawa> (In Russ.).
9. Kovshova E. V., Babaev D. B. Provision of state and municipal services using new information technologies: Assessment of regulatory regulation. *Economics and society*. 2021;2–1(81):725–732. URL: <https://www.elibrary.ru/alhdbb> (In Russ.).
10. Vinogradova E. V., Danilevskaya I. L., Patulin G. S. Executive power in the constitutional legal design of modern Russia. Government: Status, Authority, Functions. *Proceedings of the Institute of State and Law of the RAS*. 2021;5:25–53. (In Russ.). DOI: 10.35427/2073-4522-2021-16-5-vinogradova-danilevskaya-patulin

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

Любовь Владимировна Адамская — кандидат социологических наук, доцент кафедры «Государственное и муниципальное управление», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Lubov V. Adamskaya — Cand. Sci. (Socio.), Assoc. Prof. at the Department of State and Municipal Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation
<https://orcid.org/0000-0003-2863-6855>
adamskaia@yandex.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 23.06.2025; принята к публикации 01.07.2025.
Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.
The article was received 23.06.2025; accepted for publication 01.07.2025.
The author read and approved the final version of the manuscript.