

Научная статья

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2026-5-18>

УДК 351



Attribution

cc by

ЦИФРОВЫЕ ГОСУДАРСТВЕННЫЕ УСЛУГИ: ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ И ПОДХОДЫ

Сергеева Н.В.

Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского
(Первый казачий университет)

Аннотация. Статья рассматривает вопросы трансформации подходов к развитию государственных услуг от электронной формы к цифровой. Цель исследования заключалась в выделении ключевых подходов такой трансформации на основе периодизации развития государственных услуг в России путем определения ключевых изменений в отечественном законодательстве. Исследование строилось на применении методов анализа нормативно-правовых документов, статистических показателей и наборов открытых данных. Результаты исследования включают предложенную периодизацию ключевых этапов в развитии цифровых государственных услуг, выделение основных подходов к проектированию услуг. В ходе исследования также были определены предпосылки цифровой трансформации государственных услуг и уточнены ограничения применяемого для проектирования услуг инструментария. Внедрение новых принципов проектирования услуг связано с объективными препятствиями и ограничениями, снижающими перспективы и темпы цифровизации государственных услуг и сервисов. Научная новизна исследования заключается в определении подходов к цифровизации государственных услуг в условиях административной реформы и перехода от цифровой экономики к экономике данных. Практическая значимость работы выражается в результатах, которые могут быть использованы при дальнейшем исследовании предметной области и в смежных областях.

Ключевые слова: государственные услуги, проактивность, реестровая модель.

Финансирование: инициативная работа.

Original article

DIGITAL PUBLIC SERVICES: DEVELOPMENT STAGES AND APPROACHES

Nadezhda V. Sergeeva

Moscow State University of Technologies and Management named after K.G. Razumovsky
(First Cossack University)

Abstract. The paper examines the issues of transforming approaches to the development of public services from electronic to digital form. The purpose of the study was to highlight the key approaches to such transformation based on the periodization of the development of public services in Russia by identifying key changes in domestic legislation. The study was based on the use of methods for analyzing regulatory documents, statistical indicators and open data sets. The results of the study include the proposed periodization of key stages in the development of digital public services, highlighting the main approaches to service design. The study also identified the prerequisites for the digital transformation of public services and clarified the limitations of the tools used to design services. The introduction of new principles of service design is associated with objective obstacles and limitations that reduce the prospects and pace of digitalization of public services. The scientific novelty of the study lies in identifying approaches to the digitalization of public services in the context of administrative reform and the transition from the digital economy to the data economy. The practical significance of the work is expressed in the results, which can be used in further research of the subject area and in related fields.

Keywords: public services, proactivity, registry model.

Funding: Independent work.

Введение.

Принятый официально курс на цифровизацию российской экономики обусловил необходимость трансформации системы государственного управления, а точнее ее функциональной реорганизации.

Наиболее актуальной сферой применения нового подхода стали государственные услуги из-за массового характера и востребованности как среди населения (граждане взаимодействуют с органами публичной власти в основном по вопросам получения различных публичных услуг), так в органах государственной

власти (организация их предоставления не является основным видом деятельности органа публичной власти, связана с реализацией властных полномочий и государственных функций опосредованно, но требует больших затрат).

Цифровые государственные услуги должны способствовать оптимизации бюджетных средств за счет стандартизации и исключения из процесса их предоставления человека (не только служащего, но, в целевой модели, и заявителя), что должно привести к сокращению трудовых, временных и финансовых ресурсов [1; 2]. Так, например, за 2015-2019 годы в связи

с переводом услуг Пенсионного фонда России в электронную форму численность персонала сократилась с 221,7 тыс. чел. до 204,5 тыс. чел., уменьшение количества территориальных подразделений с 2016 год по 2019 год составило 13,4% [3]. В целевой модели заявитель получает цифровую государственную услугу в беззаявительном характере в режиме реального времени в момент получения специального статуса, в связи с чем возникает право на определенный пакет услуг (суперсервисы и услуги по «жизненным ситуациям») [4; 5].

Отметим, что процесс организации предоставления государственных услуг также связан с другим объектом государственного управления – государственными финансами (ГИС «Электронный бюджет», участниками которой стали 139 тыс. учреждений).

Цифровизация государственных услуг, с одной стороны, и цифровизация государственных финансов, с другой стороны, обуславливают необходимость внедрения платформенных технологий в систему государственного управления (ЕГИССО, ГИС «Нормотворчество», Госзакупки, ГИС «Торги» и т.п.) [6].

Процесс цифровизации государственных услуг, с одной стороны, сам обусловлен трансформацией системы государственного управления, а, с другой стороны, также является драйвером инноваций и изменений в публичной сфере. Он одновременно приводит к структурной оптимизации одних органов публичной власти и расширению властных полномочий других (объединение Пенсионного фонда России и ФСС, расширение Минцифры, упразднение Ростуризма, Роспечати, Федеральной службы по финансовым рынкам) [7].

Уровень цифровой зрелости регионов РФ по данным за 2024 год варьируется в диапазоне от 71% до 100% (за исключением новых присоединенных территорий). Лидерами являются Москва и Белгородская область (по 100%), далее идут Республика Татарстан и Московская область (по 99,7%) [8]. Однако исследование ограничено цифровыми государственными услугами, предоставляемыми на федеральном уровне на Едином портале государственных услуг, а уполномоченным органом, осуществляющим регулирование вопросов цифровой трансформации указанной сферы, осуществляет Минцифры России.

Государственные услуги как предмет научного познания еще недостаточно изучены. В зарубежной и отечественной научной литературе нет единства понимания и определения данного термина. Зарубежные авторы под государственными услугами понимают все публичные услуги, в то время как в отечественной науке понятия публичных и государственных услуг разделяется [7; 9]. Российское законодательство также не вносит ясность в существующие противоречия и даже их усиливает.

Бюджетный кодекс РФ объединяет государственные и муниципальные услуги и работы, под которыми понимается «услуги (работы), оказываемые (выполняемые) органами государственной власти (органами местного самоуправления), государственными

(муниципальными) учреждениями и в случаях, установленных законодательством Российской Федерации, иными юридическими лицами» [10]. Такое определение нацелено скорее не на описание рассматриваемого предмета исследования, а на установление порядка расхода бюджетных средств, за счет которых субсидируются затраты на предоставление публичных услуг и функций.

Данным правовым актом указывается наличие государственного задания как основания для оказания услуг (в том числе в таких сферах как образование, здравоохранение, социальная защита, обслуживание, экспертиза и т.п.) [11].

В Указе Президента РФ №314 от 09.03.2004 отдельно выделяется государственная функция «по оказанию государственных услуг ... гражданам и организациям в области образования, здравоохранения, социальной защиты населения и в других областях...» [12].

Принятый в 2010 году ФЗ-210 был призван упорядочить вопросы организации предоставления государственных, а также муниципальных услуг. Данный нормативный правовой акт разделяет государственные и муниципальные услуги, сосредоточив внимание на уточнении совокупности ведомств, учреждений и организаций, оказывающих государственные услуги, обособив таким образом исследуемую группу услуг.

Таким образом, государственные услуги являются частью публичных (общественных) услуг, но предоставляются на основе регламента по утвержденному стандарту конкретными ведомствами или уполномоченными организациями (учреждениями) [13].

В нормативной правовой базе не сформировано определение цифровой государственной услуги. ФЗ-210 предусматривает электронную форму предоставления госуслуг, отличительной особенностью которой является использование Единого портала или иных средств информационно-телекоммуникационных технологий [13]. Разница между электронной госуслугой и цифровым сервисом заключается в наличии регламента и стандарта ее предоставления.

Еще одним неурегулированным моментом производства цифровых государственных услуг является заявительный характер их предоставления, что противоречит принципу проактивности, на котором строится концепция цифрового правительства [14].

В соответствии с законодательством РФ, для инициации административного процесса оказания услуги в электронной форме необходимо волеизъявление гражданина (заявление или согласие на предоставление услуги), а целевая модель цифровой услуги предполагает беззаявительный характер ее предоставления. Преодоление данного барьера осуществляется путем дробления услуги на процедуры с последующим формированием цифровых сервисов, которые выводятся (обособляются) за рамки регламента ее предоставления.

С практической точки зрения, указанные различия и пробелы не препятствуют реализации органами публичной власти государственных функций в рамках соответствующих властных полномочий, поскольку они используют отраслевое законодательство. Бюджетный кодекс РФ при этом затрагивает процесс оказания госуслуг лишь в части подготовки отчета о выполнении государственного задания. Остальные участники процесса предоставления госуслуг сосредоточены на вопросах формирования и исполнения регламентов и стандартов их предоставления.

Для научных же целей (например, получение нового знания, выявление нового способа, метода, технологии) необходимо проведение более глубокого анализа указанного предмета, его особенностей, составных элементов, факторов влияния, причинно-следственных взаимосвязей. Работа основана на подходе, определяющего государственные услуги с учетом положений 210-ФЗ.

Цель исследования.

Исследование нацелено на проведение периодизации развития процесса организации предоставления государственных услуг с применением информационно-коммуникационных технологий в условиях административной реформы в Российской Федерации.

Методы и материалы исследования.

При подборе эмпирического материала и визуализации результатов анализа использовался историко-графический метод. Также в работе применялся метод анализа документов и открытых данных официальных порталов органов публичной власти.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые акты по исследуемой теме, наборы открытых данных и данные портала ЕМИСС (государственная статистика).

Периодизация развития государственных услуг в электронной форме на базе Единого портала государственных услуг (ЕПГУ) основана на теории жизненного цикла организации Грейнера [15]. Портал является «витриной» услуг, а совокупность органов публичной власти, уполномоченных на их предоставление, оператор площадки, разработчики цифровых

услуг и регулятор являются, по сути, системой (организацией), осуществляющей их производство.

Основными фазами жизненного цикла являются рождение, рост, зрелость, спад. При этом каждая фаза заканчивается исчерпанием потенциала роста и кризисом, преодоление которого является условием перехода на следующую ступень.

При проведении периодизации каждая фаза разделена на 2 этапа: совершенствование правовой базы, формирующей основу трансформации (изменения подхода к проектированию услуг) и непосредственное внедрение (реализация). Кризис проявляет себя на исходе второго периода в каждой фазе как замедление темпов цифровизации услуг. Источником информации для проведения периодизации в соответствии с теорией Грейнера являлись вносимые в нормативно-правовые акты изменения, направленные на формирование и изменение регуляторной среды по вопросам проектирования и организации предоставления цифровых государственных услуг.

Обсуждение. Результаты.

В рамках концепций «цифрового правительства» и «сервисного государства», в основу проектирования новой системы взаимодействия публичной власти и граждан необходимо было внести основополагающие принципы, которые позволят повысить не только качество обслуживания и уровень удовлетворенности заявителей (по критериям: информированность, срок получения, количество требуемых документов, отсутствие необходимости личного посещения), но и производительность системы государственного управления в вопросах принятия решений по поступающим заявлениям и обращениям.

В таблице 1 представлены обобщенные результаты проведенного анализа данных по государственным услугам, предоставляемым с применением ИКТ, начиная с принятия 210-ФЗ, закрепившего электронную форму оказания государственных услуг до современного этапа развития «изначально цифровых» услуг и сервисов.

Таблица 1.

Этапы развития государственных услуг: от электронных к цифровым.

№	Этапы (периоды)	Ключевые события (изменения)
1.	Появление электронных государственных услуг (2010 – 2011 гг.)	законодательно закрепляется: электронная форма» государственных услуг; требования к организации процесса предоставления государственных услуг в электронной форме; создание Единого портала государственных услуг (ЕПГУ); сформированные правила применения электронной подписи при предоставлении государственных услуг (подписанные с помощью электронной подписи документы признаны равными документам, подписанным собственноручно); внедрение системы межведомственного информационного взаимодействия (обмен документами между ведомствами осуществляется в электронной форме); определяется перечень информации, которая может предоставляться заявителем в безбумажном формате (в электронной форме); на законодательном уровне закрепляется обязанность органов публичной власти обеспечить предоставление государственных и муниципальных услуг в электронной форме.

2.	Развитие электронных государственных услуг (2012 – 2019 гг.)	1) стимулирование перевода государственных услуг в электронный вид и регистрации граждан на ЕПГУ; 2) поступательный перевод в электронную форму наиболее востребованных федеральных и региональных государственных услуг; 3) организация предоставления услуг «по жизненным ситуациям»; 3) появление, апробация и внедрение цифровых сервисов в процесс предоставления услуг; 4) появление «суперсервисов».
3.	Начало цифровой трансформации. Проактивный режим (2020-2021 гг.)	1) доступ к электронным государственным услугам только через Единую систему идентификации и аутентификации (ЕСИА); 2) расширен перечень площадок предоставления электронных государственных услуг: ЕПГУ (1), региональные порталы государственных и муниципальных услуг (2), официальные сайты органов публичной власти (3); 3) законодательное закрепление упреждающего (проактивного режима) предоставления государственных услуг; 4) переход на реестровую модель учета результатов предоставления услуг (бездokuментарная форма).
4.	Развитие цифровизации государственных услуг. «Изначально цифровой» режим (2022 – 2026 гг.)	1) сокращение списка видов деятельности органов публичной власти, подпадающих под категорию государственных услуг; 2) расширение функционала ЕПГУ (дополнительные функции); 3) внедрение машиночитаемого описания в административные регламенты предоставления услуг; 4) совершенствование порядка подачи жалобы в ЕПГУ в электронной форме; 5) запуск «визуального конструктора услуг»; 6) появление цифровых административных регламентов; 7) расширение сети коммерческих организаций, получивших возможность присоединения к публичной цифровой инфраструктуре (доступ к персональным данным заявителей услуг); 8) внедрение единой биометрической системы (сбор биометрических данных заявителей).

Источник: составлено автором по данным вносимых изменений в источник [13].

Предпосылками появления электронной формы государственных услуг стали:

1) высокие темпы развития информационно-коммуникационных технологий, что обусловило быстрое моральное устаревание сложившихся моделей взаимодействия органов публичной власти и граждан (личный прием посетителей, самостоятельное «хождение по кабинетам», отсутствие обратной связи и единых стандартов предоставления услуг);

2) высокие издержки и низкая правовая грамотность заявителей услуг, что приводило к высокому уровню неудовлетворенности качеством услуг и условиями их предоставления;

3) высокий уровень затрат на организацию процесса предоставления услуг в органах власти, отсутствие на государственной службе клиентоориентированного подхода;

4) необходимость обеспечения единого стандарта и уровня качества при предоставлении услуг на всей территории страны [4; 13].

На первом этапе появления электронных государственных услуг происходит законодательное закрепление указанной формы, утверждается порядок их предоставления и создается Единый портал государственных услуг. Однако, несмотря на все выгоды такого способа взаимодействия (сокращение сроков, затрат и отсутствие необходимости личного присутствия), темпы регистрации заявителей на указанном ресурсе свидетельствовали о высоком уровне инерции заявителей.

В целях стимулирования органов публичной власти процесса перевода государственных услуг в электронный вид, в 2012 году был введен показатель «доля граждан, использующих механизм получения государственных и муниципальных услуг в электронной форме», уровень которого к 2018 году должен был составить не менее 70% [16]. Однако достичь данного показателя удалось лишь к 2024 году (рис. 1). Уровень качества услуг, предоставленных на ЕПГУ, за 2024 год в целом по России был оценен пользователями в 4,4 из 5 возможных баллов (в 2021 году – 4,01 балла) [8].

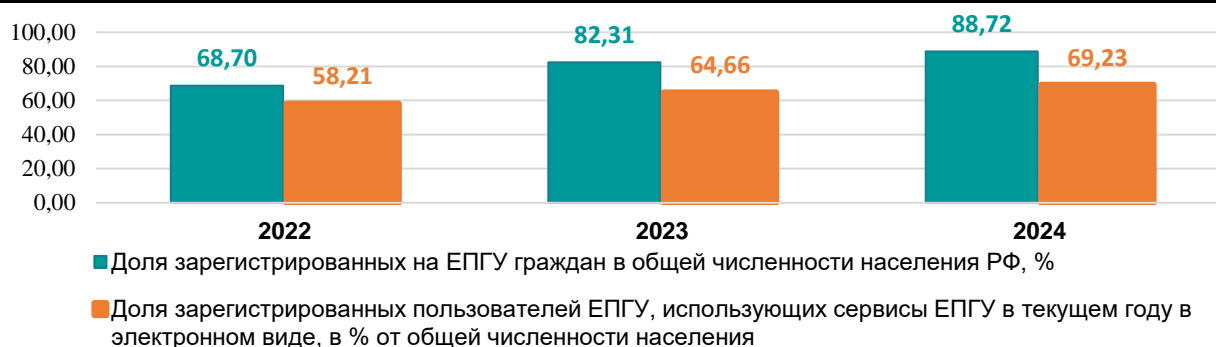


Рис. 1. Доля зарегистрированных пользователей ЕПГУ, использующих сервисы ЕПГУ в текущем году в электронном виде, в % от общей численности населения.

Источник: составлено автором по данным источника [8].

Отметим, что до 2019 года процесс перевода государственных услуг протекал медленными темпами, увязая в административных согласованиях и препятствиях, среди которых можно отметить следующие:

1) техническую невозможность перевода в электронную форму ряда административных процедур или действий (например, визуальная идентификация личности заявителя);

2) перевод в электронный формат отдельных административных процедур или действий, приводящих к росту правонарушений (например, несанкционированное применение электронной цифровой подписи);

3) низкую пропускную способность проектной команды единого портала (разработчиков электронных услуг) по переводу услуг в электронный вид (доля массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде в 2020 году составляла лишь 10,8%);

4) инертность населения, предпочитающего обращаться за получением услуг в МФЦ (качество обслуживания, «живые» консультации и бесплатное сопровождение специалиста).

Следующим этапом развития электронных услуг стала цифровая трансформация, обусловленная совокупностью факторов, среди которых выделяются:

- взрывной рост сквозных цифровых технологий в корпоративном секторе мировой экономики;

- набирающий обороты проактивный подход в предоставлении государственных услуг в зарубежных странах;

- активное внедрение платформенных технологий в государственном управлении;

- расширение межведомственного электронного взаимодействия [17].

Следует отметить резкий рост интереса граждан к дистанционным формам взаимодействия с органами публичной власти из-за пандемии коронавируса.

На рубеже второго и третьего десятилетия XXI века в России произошла кардинальная смена подходов – переход от электронных государственных услуг к цифровым. Цифровизация базируется на таких принципах как упреждающий (проактивный) характер

их предоставления и реестровая (безбумажная) модель взаимодействия [18].

Реализация этих принципов на практике сталкивается с определенными ограничениями:

1. Проактивный (упреждающий) подход предполагает или исключение участия заявителя из процесса предоставления услуги (1), или оказание услуги в режиме реального времени, когда гражданин становится её сопроизводителем (2). Такая целевая модель на практике не всегда реализуема, поскольку:

- административный процесс предоставления государственной услуги может включать процедуры, связанные с необходимостью личного присутствия гражданина (например, для подтверждения личности при получении или замене паспорта гражданина РФ);

- не завершена гармонизация данных различных ведомственных и подведомственных информационных систем.

В указанных ограничениях в упреждающем режиме могут предоставлять услуги, когда не требуются дополнительные данные или согласие от заявителя.

2. Межведомственное электронное взаимодействие ограничено только подключенными к нему информационными системами (базами данных). На практике остается достаточное количество объектов управления, сведения о которых не внесены в реестры (например, постановка на кадастровый учет) или содержатся в базах данных (в том числе корпоративных), не гармонизированных со СМЭВ.

3. Скорость цифровой трансформации ограничена пропускной способностью разработчиков цифровых государственных услуг оператора ЕПГУ (недостаток квалифицированных кадров). Возникает потребность в новых компетенциях, которые невозможно быстро сформировать в рамках традиционных методов (повышения квалификации или профессиональной переподготовки) из-за совмещения профессий, относящихся к разным направлениям науки (например, юриспруденция и программирование).

В 2022 году был запущен «визуальный конструктор услуг», который положил начало процесса рутинизации цифровой трансформации и озаменовал

переход на следующий этап развития цифровых услуг. Конструктор позволяет «собирать» их по принципу «лего» (из стандартных цифровых административных процедур и действий). Таким образом, устраняется необходимость в сложных IT-разработках.

Вся совокупность государственных услуг и сервисов разделена на две категории: требующие кастомизации (адаптация под индивидуальные потребности заявителя) и особых настроек (безопасность, запреты, аутентификация и т.п.); не требующие кастомизации и особых настроек.

Таким образом, обязанность по цифровой трансформации услуг, относящихся ко второй категории, перенесена на органы публичной власти, уполномоченные на её предоставление.

Скорость цифровизации выросла за счет применения шаблонных цифровых решений (рис. 2).

В целях стимулирования органов публичной власти к дальнейшему активному внедрению указанного инструмента уполномоченный орган осуществляет методическое сопровождение и обучение ответственных специалистов.

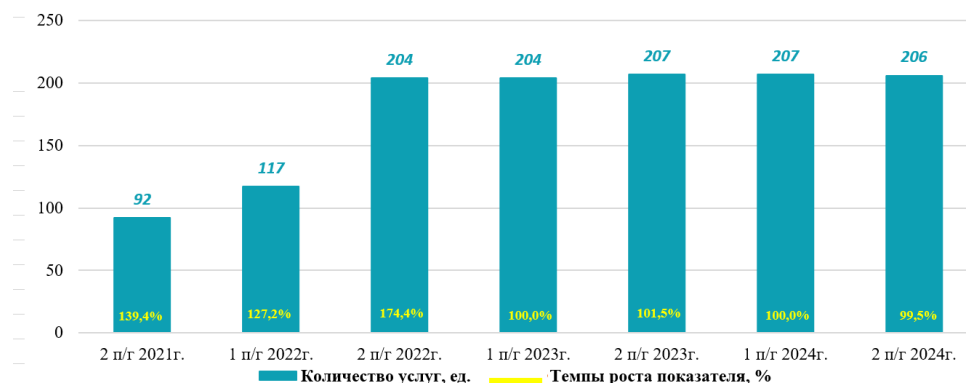


Рис. 2. Динамика количества цифровых государственных услуг и сервисов.

Источник: составлено автором по данным источника [8].

Отметим, что данный инструмент используется для преодоления одного из указанных выше ограничений, свойственных цифровому подходу.

Внедрение единой биометрической системы также нацелено на устранение административных барьеров при предоставлении государственных услуг в проактивном режиме, а дальнейшая гармонизация данных связана со стимулированием корпоративных систем на создание совместимой со СМЭВ цифровой инфраструктуры с последующим подключением и получением доступа к данным заявителей. Такой подход приводит к появлению новых бизнес-моделей, основанных на интеграции данных пользователей, государственных и частных услуг.

Заключение.

Развитие института государственных услуг в России претерпело четыре этапа, которые условно можно разделить на две фазы, связанные с переводом существующих государственных услуг в электронную форму и проектированием «изначально цифровых» услуг и сервисов нового поколения.

На основе проведенной периодизации сформированы два подхода к проектированию услуг, предоставление которых осуществляется с использованием информационно-коммуникационных технологий. Выделенные подходы характеризуются ограничениями и базируются на разных принципах (табл. 2).

Таблица 2.

Сравнительная характеристика подходов проектирования государственных услуг.

№	Параметры сравнения	Электронная форма (традиционный)	Изначально цифровые
1.	Основные принципы организации предоставления	Принцип «одного окна». Электронный документооборот. По жизненным ситуациям. Экстерриториальность.	Проактивность. Реестровая модель. Без личного посещения.
2.	Этапы проектирования	Строится от нормативного правового акта, регулирующего госуслугу. Процесс предоставления услуги проектируются индивидуально (формат зависит от источников, данных). Фронтальная форма (вид услуги на экране монитора у заявителя) разрабатывается в последнюю очередь.	Основан на потребности заявителя: сначала продумывается фронтальная форма под жизненную ситуацию (1), далее отбираются необходимые виды сведений (2); затем процесс фиксируется в нормативном правовом акте (3).
3.	Ограничения	Невозможность перевода в электронную форму отдельных административных процедур. Высокие затраты на разработку (время и финансы).	1. Необходимость обеспечения защиты данных пользователей (рост киберпреступлений).

	Невозможность масштабирования. Сложное и долгое согласование с регулятором.	2. Необходимость интеграции корпоративных и государственных информационных систем. 3. Затраты на разработку услуг, требующих особых настроек и кастомизации.
--	--	---

Источник: составлено автором.

Эволюция подходов обусловлена высокими темпами развития ИКТ, искусственного интеллекта и

цифровой трансформации всей системы государственного управления, нацеленной на внедрение концепции «управления, основанного на данных».

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Список источников:

1. Бюджетный кодекс РФ // Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/055a71948dbf2a4fc2478437cd89cd864ee8e6e5/ (дата обращения: 21.01.2026).
2. Указ Президента РФ № 314 от 09.03.2004 "О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти" // Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_46892/942772dce30cfa36b671bcf19ca928e4d698a928/ (дата обращения: 21.01.2026).
3. Указ Президента РФ № 601 от 07.05.2012г. "Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления" // Президент России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/35265> (дата обращения: 21.01.2026).
4. Федеральный закон № 210-ФЗ от 14.07.2010 "Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг" // Консультант Плюс. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/ (дата обращения: 21.01.2026).
5. Pawlowski C., Scholta H. A taxonomy for proactive public services // *Government Information Quarterly*. 2023. №40. Is. 1. A. 101780. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X22001162> (дата обращения: 02.02.2026). DOI: 10.1016/j.giq.2022.101780 EDN: XSSYWA
6. Scholta H., Lindgren I. Proactivity in digital public services: A conceptual analysis // *Government Information Quarterly*. 2023. №40. Is. 3. A. 101832. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X23000321> (дата обращения: 02.02.2026). DOI: 10.1016/j.giq.2023.101832 EDN: ZOHXOH
7. Сергеева Н.В. Цифровое правительство: особенности предоставления цифровых проактивных государственных услуг // *Russian Journal of Management*. 2025. Т.13, №3. С. 139-152. URL: <https://rusjm.ru/en/nauka/article/96768/view> (дата обращения: 30.01.2026). DOI: 10.29039/2500-1469-2025-13-3-139-152 EDN: LXFYEX
8. Талалпина Э.В., Двинских Д.Ю., Черешнева И.А. Государственные услуги в проактивном режиме // *Информационное общество*. 2022. № 4. С. 61-69. URL: <http://infosoc.iis.ru/issue/view/48> (дата обращения: 30.01.2026). DOI: 10.52605/16059921_2022_04_61 EDN: GDYZOO
9. Терещенко Л. К. Реестровая модель оказания государственных и муниципальных услуг // *Журнал российского права*. 2021. Т. 25, № 7. С. 110-120. URL: <https://jrpnorma.ru/issue/2021/7> (дата обращения: 30.01.2026). DOI: 10.12737/jrl.2021.090 EDN: WZHDXY
10. ЕМИСС. Государственная статистика. Ведомства: Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. URL: <https://fedstat.ru/organizations/> (дата обращения: 23.03.2026).
11. Официальный сайт Социального фонда России. Отчеты Пенсионного фонда России. [Электронный ресурс]. URL: https://sfr.gov.ru/press_center/annual_report/ (дата обращения: 23.03.2026).

References:

1. Budget Code of the Russian Federation // *Consultant Plus*. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/055a71948dbf2a4fc2478437cd89cd864ee8e6e5/ (date of reference: 01/21/2026).
2. Decree of the President of the Russian Federation No. 314 dated 03/09/2004 "On the system and structure of federal executive authorities" // *Consultant Plus*. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_46892/942772dce30cfa36b671bcf19ca928e4d698a928/ (date of access: 01/21/2026).
3. Decree of the President of the Russian Federation No. 601 dated 07.05.2012 "On the main directions of improving the public administration system" // *President of Russia*. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/35265> (date of application: 01/21/2026).
4. Federal Law No. 210-FZ dated 07/14/2010 "On the organization of the provision of state and municipal services" // *Consultant Plus*. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/ (date of access: 01/21/2026).
5. Pawlowski C., Scholta H. A taxonomy for proactive public services // *Government Information Quarterly*. 2023. No.40. Is. 1. A. 101780. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X22001162> (date of request: 02.02.2026). DOI: 10.1016/j.giq.2022.101780 EDN: XSSYWA
6. Scholta H., Lindgren I. Proactivity in digital public services: A conceptual analysis // *Government Information Quarterly*. 2023. No.40. Is. 3. A. 101832. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X23000321> (date of request: 02.02.2026). DOI: 10.1016/j.giq.2023.101832 EDN: ZOHXOH

7. *Sergeeva N.V. Digital government: features of providing digital proactive public services // Russian Journal of Management. 2025. Vol.13, No. 3. pp. 139-152. URL: <https://rusjm.ru/en/nauka/article/96768/view> (date of request: 30.01.2026). DOI: 10.29039/2500-1469-2025-13-3-139-152 EDN: LXFEYX*

8. *Talapina E.V., Dvinskikh D.Yu., Chereshneva I.A. Public services in a proactive mode // Information Society. 2022. No. 4. pp. 61-69. URL: <http://infosoc.iis.ru/issue/view/48> (date of request: 30.01.2026). DOI: 10.52605/16059921_2022_04_61 EDN: GDYZOO*

9. *Tereshchenko L. K. The registry model of rendering state and municipal services // Journal of Russian Law. 2021. Vol. 25, No. 7. pp. 110-120. URL: <https://jrpnorma.ru/issue/2021/7> (date of request: 30.01.2026). DOI: 10.12737/jrl.2021.090 EDN: WZHDX Y*

10. *EMISS. Government statistics. Departments: Federal State Statistics Service. [electronic resource]. URL: <https://fed-stat.ru/organizations/> (date of access: 03/23/2026).*

11. *The official website of the Social Fund of Russia. Reports of the Pension Fund of Russia. [electronic resource]. URL: https://sfr.gov.ru/press_center/annual_report/ (date of access: 03/23/2026).*

Информация об авторе:

Сергеева Надежда Владиславовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и государственного муниципального управления, факультет экономики и управления, ФГБОУ ВО «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)»; inbox_sergeeva@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-7968-8538>

Nadezhda V. Sergeeva, PhD in Economics, Associate Professor; Associate Professor of the Department of Management and Public Municipal Administration, Faculty of Economics and Management, Razumovsky Moscow State University of Technology and Management (First Cossack University).

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 06.04.2026;

Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 20.04.2026;

Принята к публикации / Accepted for publication 20.05.2026.

Автором окончательный вариант рукописи одобрен.