Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 1. С. 11–22
State and Municipal Management. Scholar Notes. 2025;(1):11–22
Проблемы управления

Научная статья
УДК 351
https://doi.org/10.22394/2079-1690-2025-1-1-11-22 EDN AFDQXM

Тенденции и перспективы предоставления государственных услуг в мире

Игорь Александрович Вальдман

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия, valdman-ial@ranepa.ru, https://orcid.org/0009-0005-5063-1673

Аннотация

Введение. Правительства многих стран мира, включая Российскую Федерацию, уверенно идут по пути построения отзывчивой системы государственного управления, ориентированной на запросы человека. В ее основе лежит учет интересов людей и обеспечение взаимодействия человека и государства при получении необходимых сервисов и услуг максимально бесшовным и удобным способом.

Цель. Выявление ключевых тенденций, существующих в практике зарубежных стран в сфере разработки и реализации государственных услуг, ориентированных на человека, а также определение перспектив развития государственных услуг в ближайшее десятилетие.

Актуальность изучения мирового опыта обусловлена необходимостью совершенствования системы государственного управления Российской Федерации и реализацией федерального проекта «Государство для людей».

Материалы и методы. Анализ научных статей, обзоров и докладов международных организаций; изучение информации на сайтах государственных ведомств зарубежных стран; проведение экспертных интервью с представителями системы государственного управления 5 стран (Бразилия, Катар, Объединенные Арабские Эмираты, Сербия, Южно-Африканская Республика).

Результаты. В ходе исследования выявлены 8 тенденций в построении клиентоцентричного (человекоцентричного) государства. Среди них: использование единой цифровой платформа госуслуг, введение цифровых стандартов и обеспечение кибербезопасности, проактивное предоставление услуг, организация открытого сотрудничества между государством, гражданами и представителями различных организаций, реформа системы привлечения талантов, использования новых способов предоставления услуг (цифровые помощники), цифровая инклюзия как механизм обеспечения равенства доступа к услугам, создание организаций, ответственных за предоставление государственных услуг. Также выделены основные направления развития государственных услуг в горизонте 10 лет. К ним относятся кибербезопасность, широкое использование цифровых технологий (искусственный интеллект, метавселенная и др.), опора на углубленную пользовательскую аналитику, переход от модели «государство для людей» к модели «государство с людьми», инклюзивность в предоставлении услуг.

Выводы. Построение отзывчивой системы государственного управления требует от правительств применения ориентированного на человека подхода к разработке и предоставлению государственных услуг. На пути к человекоцентричной трансформации государства странам предстоит найти ответы на наиболее фундаментальные вызовы, такие как повышение доверия граждан, обеспечение цифровой грамотности, доступности и инклюзивности государственных услуг.

© Вальдман И. А., 2025

Ключевые слова: государственное управление, государственные услуги, дизайн, ориентированный на человека, открытое сотрудничество, проактивные услуги, клиент, клиентоцентричность, человекоцентричность, цифровая инклюзия, цифровые стандарты, цифровые технологии

Для цитирования: Вальдман И. А. Тенденции и перспективы предоставления государственных услуг в мире // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 1. С. 11–22. https://doi.org/10.22394/2079-1690-2025-1-1-11-22. EDN AFDQXM

Problems of Management

Original article

Trends and prospects of public service provision in the world

Igor A. Valdman

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, valdman-ial@ranepa.ru, https://orcid.org/0009-0005-5063-1673

Abstract

Introduction. The Governments of many countries around the world, including the Russian Federation, are confidently moving towards building a responsive human-centered public administration system. It is based on taking into account the interests of people and ensuring the interaction of people and the state in obtaining the necessary services in the most seamless and convenient way.

Purpose. To identify key trends in the practice of countries in the development and implementation of human-centered public services, as well as to identify the prospects for the development of public services in the next decade. The relevance of the study to the world experience is determined by the need to improve the public administration system of the Russian Federation and the implementation of the federal project "State for People".

Materials and Methods. The following methods were used in the course of the research: analysis of scientific articles, reviews and reports of international organizations; study of information on the websites of government departments of foreign countries; conducting expert interviews with representatives of the public administration system of 5 countries (Brazil, Qatar, United Arab Emirates, Serbia, South Africa).

Results. The study revealed 8 trends in building a client-centered (human-centered) state. Among them are the use of a single digital platform for public services, the introduction of digital standards and cybersecurity, proactive provision of services, the organization of open cooperation between the state, citizens and representatives of various organizations, the reform of the talent recruitment system, the use of new ways of providing services (digital assistants), digital inclusion as a mechanism for ensuring equal access to services, the creation of organizations responsible for the provision of public services. The main directions of development of public services in the 10-year horizon are also highlighted. These include cybersecurity, the widespread use of digital technologies (artificial intelligence, the metaverse, etc.), reliance on in-depth user analytics, the transition from the "state for people" model to the "state with people" model, inclusivity in the provision of services.

Conclusions. The article concludes that building a responsive public administration system requires governments to adopt a human-centered approach to the development and provision of public services. On the way to a human-centered transformation of the state, countries will have to find answers to the most fundamental challenges, such as increasing the trust of citizens, ensuring digital literacy, accessibility and inclusiveness of public services.

Keywords: public administration, public services, human-centered design, open cooperation, proactive services, client, client-centricity, human-centricity, digital inclusion, digital standards, digital technologies

For citation: Valdman I. A. Trends and prospects of public service provision in the world. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2025;(1):11-22. (In Russ.). https://doi.org/10.22394/2079-1690-2025-1-1-11-22. EDN AFDQXM

Введение

С 2022 г. на основании решения Правительства Российской Федерации реализуется федеральный проект «Государство для людей» (далее – ФП), который направлен на формирование клиентоцентричной культуры и реинжиниринг процессов взаимодействия государства со всеми категориями граждан и бизнеса. Проект призван повысить «отзывчивость» системы государственного управления, сделать взаимодействие человека и государства максимально бесшовным и удобным при получении необходимых сервисов и услуг в самых разных жизненных ситуациях [Вальдман, Горбовский и др., 2024].

Декларация ценности клиентоцентричности, лежащая в основе ФП, определяет клиентоцентричное государство как «государство, функции и услуги которого организованы удобным для человека образом, позволяют эффективно удовлетворять потребности человека и постоянно совершенствуются на основе анализа клиентского опыта»[1].

Такое понимание клиентоцентричности в государственном управлении полностью соответствует международной повестке построения человекоцентричного государства, ориентированного на учет интересов и потребностей человека, способного их выявлять и использовать при создании услуг и сервисов, необходимых для разрешения различных жизненных ситуаций.

Исследования и опросы, проводимые во многих странах мира, показывают, что граждане ожидают от своих правительств обеспечения качества, скорости и удобства услуг, не уступающие тем, которые предоставляются организациями частного сектора. Они также предъявляют все более высокие требования к быстрому и бесперебойному доступу к услугам через множество различных каналов – например, чаты, мобильные устройства, Интернет и др. Для предоставления более качественных услуг в современную цифровую эпоху правительства уделяют все больше внимания следующим направлениям работы[2]:

• Сбор и анализ данных (качественных и количественных), позволяющий понять потребности людей и обстоятельства их жизни;

• Привлечение граждан в качестве партнеров на этапе разработки и внедрения при обновлении существующих или предоставлении новых услуг;

• Создание экосистемы партнеров для предоставления широкого спектра разнообразных и перспективных возможностей в предоставлении услуг;

• Развитие глубокого понимания взаимосвязи людей с технологиями;

• Обеспечение инклюзивности за счет альтернативных способов доступа к услугам для тех людей, кому не доступны цифровые технологии;

• Развитие новых навыков, таких как исследование пользовательского опыта и дизайн, ориентированный на человека (human-centric design).

Использование ориентированного на человека дизайна является краеугольным камнем при построении системы клиентоцентричного /человекоцентричного государственного управления. В его основе лежит «эмпатия» – способность видеть мир глазами клиента и понимать то, что он видит, чувствует и переживает. Поэтому на протяжении всего процесса разработки услуг государственным ведомствам и организациям необходимо активно взаимодействовать с пользователями, чтобы гарантировать простоту использования, доступность, надежность и эффективное достижение обещанных результатов.

Международная организация по стандартизации (ISO – the International Organization for Standardization) определяет дизайн, ориентированный на человека, как подход, подход к разработке интерактивных систем, который направлен на то, чтобы сделать системы удобными для использования, ориентируясь на пользователей, их нужды и требования, а также применяя человеческий фактор / эргономику, знания и методы юзабилити. Такой подход повышает эффективность

[1] Декларация ценности клиентоцентричности.
https://www.economy.gov.ru/material/directions/gosudarstvennoe_upravlenie/gosudarstvo_dlya_lyudey/standarty_klientocentrichnosti/

[2] Government Services Forum: A Dialogue on the Future of Government Services. Outcomes report, February 2023. World Government Summit. 2023 https://www.worldgovernmentsummit.org/observer/reports/2023/detail/government-services-forum-a-dialogue-on-the-future-of-government-services

и результативность работы, повышает благополучие людей, удовлетворенность пользователей, доступность и экологичность, а также противодействует возможным неблагоприятным последствиям использования для здоровья, безопасности и производительности человека»[1].

Материалы и методы

В настоящей статье обсуждаются основные тенденции и перспективы в предоставлении государственных услуг в мире, которые определяют настоящее и формируют ближайшее будущее развития государственного сектора многих стран, включая Российскую Федерацию.

Статья подготовлена на основе обзора литературы и различных международных источников – тематические доклады, экспертные обзоры, глобальные рейтинги цифровизации правительств и открытая информация на правительственных сайтах зарубежных стран.

Обсуждение и результаты

Контекст проблематики клиентоцентричности

Для оценки сложности и масштабности задачи формирования дружественного к человеку государства и создания человекоцентричной системы государственных услуг отметим следующие аспекты, определяющие контекст проблематики клиентоцентричности.

Доступность государственных услуг

По данным Всемирного банка по состоянию на 2021 г. во всем мире насчитывалось чуть менее 850 миллионов человек, не имеющих официальных документов, удостоверяющих их личность[2]. Около половины из них - дети, а подавляющее большинство проживает в странах с низким уровнем дохода в Африке и Южной Азии. Анализ с использованием данных индивидуальных обследований показывает, что эти 850 миллионов человек подвергаются высокому риску быть лишенными доступа к основным услугам и экономическим возможностям и относятся к числу наиболее маргинализированных в своих сообществах.

По данным Международного союза по телекоммуникациям (ITU – International Telecommunication Union) при ООН по итогам 2023 г. примерно 2,6 млрд чел. (33 % населения) не имеет подключения к Интернет[3].

Таким, образом, достаточно большая доля населения планеты не имеет доступа к государственным услугам в физическом или цифровом форматах.

Клиентоцентричность vs Человекоцентричность

Необходимо определить различия понятий «клиентоцентричность» и «человекоцентричность», т.к. оба этих термина широко используются в российской и международной практике. *Клиентоцентричность* является официальным понятием федерального проекта «Государство для людей», *человекоцентричность* также используется в практике государственного управления и является официальным понятием Национальной социальной инициативы Агентства стратегических инициатив[4].

В зарубежной повестке *клиентоцентричность* или *клиентоцентричный подход* связаны с понятиями *client-centred* и *user-centred*. Данный подход имеет целью упростить продукт или услугу, сделать их предполагаемые функции очевидными для пользователей. Он подчеркивает связь между действиями пользователей и предполагаемыми результатами. Под «пользователями» понимаются люди, которые непосредственно взаимодействуют с продуктом или услугой.

Человекоцентричность связана с ориентацией на человека и гражданина, она использует концепции *human-centred, people-centred* и *citizen-centred.*

---

[1] ISO 9241-210:2019(en) 'Ergonomics of Human-System Interaction – Part 210: Human-Centred Design for Interactive Systems', International Organization for Standardization, accessed 19 July 2022, https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9241:-210:ed-2:v1:en

[2] Clark,Julia Michal; Metz,Anna Zita; Casher,Claire Susan. ID4D Global Dataset 2021 : Volume 1 - Global ID Coverage Estimates (English). Washington, D.C. : World Bank Group. http://documents.worldbank.org/curated/en/099705012232226786/P176341132c1ef0b21adf11abad304425ef

[3] Digital Infrastructure Investment Initiative. Closing the digital infrastructure investment gap by 2030. ITU, 2025. https://www.itu.int/hub/publication/s-dii-diii-whitepaper-2025/

[4] Программа по внедрению Института региональных сервисных уполномоченных https://asi.ru/social/rsu/

Суть человекоцентричного подхода – услуги и сервисы должны работать как на непосредственных пользователей, так и на других бенефициаров (пользователи сервиса, поставщики услуг, общество в целом). Этот подход также учитывает тот факт, что бенефициарами и пользователями услуги могут быть разные люди. Например, родитель, подающий заявление на получение паспорта ребенка.

Основная тенденция – куда движется мир

Можно зафиксировать общую тенденцию в предоставлении государственных услуг – страны движутся из пункта А в пункт Б, переходя от высоких стандартов предоставления услуг бизнесом к еще более высоким стандартам предоставления услуг государством.

Пункт А. «ЭТАЛОН – услуги от бизнеса». На этом этапе услуги от бизнеса – пример для подражания. Госуслуги, как правило, неудобны и трудозатратны.

Пункт Б. «ЭТАЛОН – государственные услуги». Госуслуги – эталон качества и ориентир для бизнеса.

Россия и многие страны находятся сейчас на переходном этапе А' - «Государство учится у бизнеса». На этом этапе проводится реинжиниринг процессов, возникают цифровые платформы и сервисы, проводится сегментация клиентских сегментов, определяется клиентский путь, вводятся инструменты обратной связь и т.п.

Качество госуслуг в глобальной повестке

В широкой международной повестке качеству государственных услуг уделяется достаточно пристальное внимание. В наиболее известных международных рейтингах, связанных с вопросами государственного управления, а точнее с проблематикой цифрового правительства, присутствуют отдельные индексы, связанные с государственными услугами, ориентированными на человека. Укажем 4 рейтинга, три из которых связаны с цифровизацией госсектора и один посвящен непосредственно услугам, ориентированным на человека.

1. Индекс зрелости цифровизации госсектора Всемирного банка (GovTech Maturity Index, GTMI). В рейтинге участвуют 198 стран. Два из четырех субиндексов связаны с ориентацией на человека – Индекс предоставления государственных услуг, Индекс цифровой вовлеченности граждан[1].

2. Индекс развития электронного правительства ООН (E-Government Development Index, EGDI). В рейтинге участвуют 193 страны. Один из трех субиндексов связан с ориентацией на человека – Индекс онлайн-услуг[2].

3. Индекс цифрового правительства ОЭСР (Digital Government Index, DGI). В рейтинге участвуют 38 стран. Два из шести его компонентов связаны с ориентацией на человека – Ориентация на пользователей, Проактивность[3].

4. Индекс государственных услуг, ориентированных на человека (Human-Centred Public Services Index, HCPSI) от консалтинговой компании Oxford Insights. Рейтинг был проведен впервые в 2022 году, в нем участвовало 30 стран. Все пять его компонентов связаны с ориентацией на человека – Опыт получения услуг, Доступность и инклюзивность, Эффективность, Вовлечение общественности, Технические основы[4].

[1] World Bank. 2022. GovTech Maturity Index, 2022. Update: Trends in Public Sector Digital Transformation. Equitable Growth, Finance and Institutions Insight – Governance;. © Washington, DC. http://hdl.handle.net/10986/38499

[2] Исследование ООН: Электронное правительство 2024. Ускорение цифровой трансформации для устойчивого развития. С дополнением об Искусственном интеллекте. Организация Объединенных Наций, Нью-Йорк, 2024. https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789211067286

[3] OECD (2024), "2023 OECD Digital Government Index: Results and key findings", OECD Public Governance Policy Papers, No. 44, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/1a89ed5e-en.

[4] Human-Centred Public Services Index 2022. Oxford Insights, 2022. https://oxfordinsights.com/projects/human-centred-public-services-index-2022/

Основные тенденции в предоставлении государственных услуг по итогам 2023 года

На основе анализа зарубежных публикаций и проведенных экспертных интервью сформулируем восемь ключевых тенденций, которые можно выделить в практике стран мира по итогам 2023 года[1]. Эти тенденции позволяют ответить на вопрос – Что делают страны с передовой практикой разработки и реализации государственных услуг, ориентированных на человека?

Тенденция 1. *Единая цифровая платформа госуслуг*

Многие граждане хотят, чтобы государственные услуги можно было получать за несколько минут. Для них важно быстро найти нужную услугу, описанную на понятном и естественном языке, и воспользоваться ею за один сеанс. А это означает, что всё множество государственных услуг нужно найти в одном месте с продуманным внешним видом и удобным для навигации пользовательским интерфейсом.

Государственные учреждения переходят к единой платформе и предоставлению единого защищённого интерфейса, с помощью которого клиенты могут получать многие или все государственные услуги в одном месте.

Эта платформа может также использовать удобную систему входа, например единый цифровой пароль или национальный идентификатор пользователя. Он открыт, доступен для совместного использования и основан на цифровой инфраструктуре.

Пример.

Характеристики государственных веб-сайтов, дружественных и удобных для пользователей[2].

Такие сайты, как правило, имеют следующий функционал.

1. **Информация упорядочена по жизненным ситуациям**. Информация на сайтах упорядочена по жизненным ситуациям или по действиям клиентов, а не по министерствам или государственным учреждениям.
2. **«Нулевой клик»**. Простой клик: клиенту требуется всего один клик ("нулевой клик"), чтобы добраться до нужной информации. Часто для этого существует раздел под названием “Ярлыки” или “Быстрые ссылки”.
3. **Цифровая от начала до конца**. Пользователь может получить государственную услугу онлайн в цифровом виде "от начала до конца".
4. **Единый идентификатор**. Используется единый безопасный идентификатор для входа на сайт госуслуг, к которому подключены все государственные ведомства.
5. **Обратная связь от пользователей**. Часто пользователи могут напрямую оставить отзыв об удовлетворенности процессом получения услуг на правительственном веб-сайте или в приложении.
6. **Калькуляторы льгот**. Имеются полезные калькуляторы полагающихся человеку льгот – от калькуляторов пособий до калькуляторов мер поддержки семьи.
7. **Доступность для всех пользователей**. Веб-сайт или приложение также доступны для людей с ограниченными возможностями.

Тенденция 2. *Цифровые стандарты и безопасность*

Государственные учреждения, которые внедряют безопасные логины, безопасные интерфейсы и защищённые данные на разных платформах способствуют повышению простоты и удобству при одновременном укреплении доверия граждан.

Важнейшим элементом цифровой безопасности становится обеспечение обязательной регулируемой государством защиты данных. Правительства некоторых стран начинают предлагать способы, позволяющие клиентам контролировать, кто просматривает их персональные данные, и устанавливают соответствующие стандарты безопасности данных, цифровые права и их нарушения. Например, клиенты могут подать жалобу, если их цифровые права были

[1] Global Government Services Handbook 2023. Citizen Satisfaction & Best Practices. World Government Summit. Government Experience GX, 2023. https://www.worldgovernmentssummit.org/observer/reports/detail/global-government-services-handbook-2023

[2] Top 7 Tips for Creating a User-Friendly Government Service Website That Satisfies Citizens. Government Experience GX, 2022. https://gx.ae/en/resources/top-7-tips-for-creating-a-user-friendly-government-service-website-that-satisfies-citizens.

нарушены или цифровые активы были украдены (например, криптовалюта, цифровая недвижимость, цифровая одежда, игровые бонусы и артефакты).

Установление чётких стандартов в отношении данных имеет решающее значение для эффективного и точного обмена информацией, особенно с учётом того, что интеллектуальная автоматизация опирается на данные. Стандарты данных описывают, как данные форматируются, хранятся, используются, становятся доступными и совместно используются

Пример.

Объединенные Арабские Эмираты. Стандарты работы с данными.

В 2019 году в стране был принят рамочный документ, определяющий стандарты работы с данными (The UAE Smart Data Framework)[1]. Документ направлен на достижение ряда целей, наиболее значимыми из которых являются следующие:

- повысить качество данных на национальном уровне;
- обеспечить эффективный обмен данными между государственными учреждениями;
- принять общую классификацию данных, основанную на открытости и конфиденциальности;
- поощрять открытый обмен данными с общественностью.

В нем определены стандарты данных, сгруппированные по трем направлениям.

1. *Классификация данных*. Включает стандарты: Критерии классификации данных, Правила открытия совместного использования данных.

2. *Обмен данными*. Включает стандарты: Форматы данных, Метаданные, Схема данных, Открытое лицензирование данных, Политика коммерциализации данных, Политика защиты и приватности данных, Разрешение на доступ к совместно используемым данным.

3. *Качество данных*. Включает стандарты: Принципы качества данных, Матрица качества данных, План улучшения качества данных

Тенденция 3. *Проактивное предоставление услуг*

Государственные организации переходят к проактивному предоставлению услуг, связанных с жизненными событиями. Они предвидят, какие государственные услуги потребуются во время определённого события в жизни, такого как рождение, свадьба или смерть, и ориентируются на это при работе с клиентами. В результате различные государственные структуры объединяются, чтобы обеспечить единый согласованный процесс удобным для заказчика способом.

При наступлении жизненной ситуации клиенты получают услугу автоматически, без дополнительных действий - получают уведомление и подают заявление в один клик. При необходимости сразу получают и другие сопутствующие услуги.

Пример.

Республика Казахстан. Проактивные услуги.

В соответствии с Законом Республики Казахстан «О государственных услугах» проактивная услуга – государственная услуга, оказываемая в электронной форме, предоставляемая по инициативе субъекта оказания услуг, для оказания которой необходимо обязательное согласие субъекта получения услуги, предоставленное посредством абонентского устройства сотовой связи.

На портале электронного правительства egov.kz, созданного для предоставления государственных услуг населению по принципу одного окна, имеется отдельный раздел «Проактивные услуги». По состоянию на декабрь 2024 года в нем представлены 54 проактивные услуги[2].

Например, посредством проактивной услуги «Рождение ребенка» пользователи могут дать имя новорождённому, подать заявку на свидетельство о рождении, поставить на очередь в детский сад, узнать сумму единовременной выплаты и зарегистрировать по месту жительства.

[1] The UAE Smart Data Framework. Part 1: Smart Data Principles and Standards. Version 2.0, 2019. https://u.ae/en/about-the-uae/digital-uae/data/data-operability.

[2] Раздел «Проактивные услуги» https://egov.kz/cms/ru/articles/proactive_services

Тенденция 4. *Открытое сотрудничество*

Осуществляется переход от ведомственной изоляции к открытому сотрудничеству. Государственные структуры отходят от иерархической структуры и изолированной работы, переходя к сотрудничеству с другими сотрудниками своего ведомства, а также с другими организациями и частными лицами, не входящими в состав правительства, с целью привлечения талантов, навыков и данных, необходимых им для улучшения государственных услуг.

Открытое сотрудничество включает: открытое взаимодействие, открытые команды, открытое мышление, общие знания, общие (но безопасные) данные и открытые API, позволяющие разным приложениям взаимодействовать друг с другом.

Также важнейшим направление открытого сотрудничества является изучение лучших практик. Изобретать велосипед при разработке решений заново не стоит, поскольку это слишком дорого и слишком медленно. Заинтересованные страны постоянно поддерживают связи с государственными структурами в других странах, которые продвинулись дальше по пути развития государственных услуг и сервисов и достигли более высокой удовлетворенности клиентов. Они ищут, чему можно научиться, что можно скопировать, каких подводных камней можно избежать и как адаптировать идеи к местным условиям.

Тенденция 5. *Реформа системы привлечения талантов*

Новые навыки, новый состав членов команд и новые стимулы становятся приоритетом. Ведомства стремятся повысить квалификацию своих сотрудников, приобретая новый набор навыков и проводя обучение, необходимое для проведения реформы. Такие навыки могут включать:

- отраслевую специализацию;
- сервис-дизайн;
- обслуживание клиентов;
- использование передовых технологий для цифровой трансформации;
- информационные технологии (ИТ) для хранения, извлечения и отправки данных;
- кибербезопасность и цифровую безопасность.

Также применяется гибридный подход к формированию команд, при котором членами команд будут как служащие внутри правительства, так и специалисты за его пределами. К ним могут относиться:

- государственные гражданские служащие различных ведомств,
- профессионалы из сферы IT,
- эксперты по технологиям,
- специалисты по работе с данными,
- разработчики и дизайнеры пользовательского опыта,
- предприниматели,
- консультанты,
- поставщики товаров и услуг,
- клиенты,
- НКО,
- команды и советники из разных стран.

Кроме того, государственные организации по всему миру понимают, что необходимо перестроить внутренние и внешние стимулы, чтобы привлечь таланты, необходимые для проведения реформ. В качестве примеров можно привести бонусы и рекламные акции, привязанные к KPI (ключевым показателям эффективности), а также внутренние стимулы, такие как гибкий график работы и работа на дому в течение двух-трёх дней в неделю.

Тенденция 6. *Новые способы предоставления услуг*

В дополнение к существующим методам, таким как телефон, электронная почта, SMS, вебсайты, социальные сети и приложения, гос. ведомства начинают использовать новые методы, включая цифровых помощников нового поколения или ботов («цифровые помощники 2.0»). Они смогут отвечать на более сложные вопросы и сопровождать клиентов на протяжении всего процесса предоставления государственных услуг.

В ближайшем будущем эти цифровые помощники будут внедрены в виртуальную и/или дополненную реальность (например, в качестве аватара государственного служащего) или будут использовать Интернет вещей.

Пример.

Эстония. Виртуальный помощник Bürokratt[1].

Bürokratt - это совместимая сеть чат-ботов на основе ИИ на веб-сайтах государственных органов, которая позволяет людям получать информацию и госуслуги через окно чата (с любого устройства). Обеспечивает доступ к услугам эстонского правительства как посредством текстового, так и голосового ввода.

Основной функционал:

- Все ответы в одном месте;
- Надежная и защищенная информация;
- Работает 24/7;
- Выбор канала связи (чат, SMS, электронная почта, телефон, голосовой помощник);
- Бесплатно для пользователей.

Тенденция 7. *Цифровая инклюзия*

Необходимо обеспечить, чтобы ни один сегмент потребителей или граждан не остался в стороне.

Правительства стремятся предложить множество эффективных каналов предоставления услуг для удовлетворения всех потребностей пользователей цифровых технологий и отдельных групп населения, которые традиционно мало подготовлены для взаимодействия в цифровой среде (например, пожилых людей, инвалидов, бездомных и др.).

Страны стараются повысить осведомлённость клиентов о преимуществах новых методов предоставления услуг, направляя или подталкивая клиентов к преодолению первого цифрового барьера.

Примеры.

Республика Корея. Программа цифрового образования для пожилых, г. Сеул[2]

Чтобы помочь людям в 65+ стать более технически подкованными в цифровом мире, власти Сеула разработали программу цифрового образования для обучения пожилых людей и предоставление им ресурсов, помогающих пользоваться цифровыми устройствами, такими как смартфоны и киоски самообслуживания.

Программа знакомит с важными практическими действиями в цифровой среде – от необходимости сканировать QR-код на смартфоне до предоставления подтверждения о вакцинации.

Индия. Инициатива «Формирование потенциала»[3].

Для знакомства государственных служащих с потенциальными преимуществами новых технологий и цифровых решений индийское правительство проводит образовательные сессии с участием около 1 миллиона государственных служащих на всех уровнях управления страны.

Считается, что обеспечение сотрудников госсектора этими знаниями и поддержание их в актуальном состоянии так же важно, как и развитие навыков цифровой грамотности граждан.

Тенденция 8. *Появление организаций, ответственных за предоставление государственных услуг*

Ряд стран уже начали задумываться о том, как различные государственные учреждения могут работать вместе как «единое правительство» при взаимодействии с клиентом. С этой целью обеспечивается создание отдельного государственного учреждения, занимающегося предоставлением государственных услуг.

Также начинает использоваться модель передачи полномочий. Эта модель предусматривает передачу функций предоставления государственных услуг от существующих государственных

[1] Сайт виртуального помощника https://www.kratid.ee/en/burokratt

[2] Сайт правительства г. Сеул https://english.seoul.go.kr/seoul-city-kicks-off-annual-digital-education-program-taught-by-seniors/

[3] Сайт комиссии по формированию потенциала https://cbc.gov.in/

ведомств (например, Министерства здравоохранения, Министерства образования) в ведение отдельной независимой госструктуры со своим руководителем, юридическими полномочиями и бюджетом (например, Министерство государственных услуг).

Примеры.

Азербайджан. Государственное агентство по государственным услугам и социальным инновациям при Президенте Азербайджанской Республики[1]

Центральный орган исполнительной власти, который управляет центрами госуслуг "ASAN", осуществляет взаимную интеграцию баз данных государственных органов, обеспечивает организацию электронных услуг и улучшает систему управления в этой сфере.

Австралия. Государственное агентство Services Australia[2]

Services Australia (Услуги Австралии) отвечает за предоставление высококачественных, доступных услуг и целевых выплат гражданам, семьям, бизнесу и партнерским агентствам от имени Правительства страны с фокусом на современный уровень предоставления услуг и пользовательский опыт.

Как могут выглядеть госуслуги в будущем

Обсуждая будущее государственных услуг, необходимо отметить, что это необязательно новые подходы и решения, которых не существует на сегодняшний день. Скорее будущее в горизонте 10 лет следует трактовать как переход к массовому применению подходов и решений, многие из которых существуют уже сейчас, но являются еще редкими, отдельными передовыми практиками, не ставшими признанными и широко используемыми в государственном секторе стран мира.

С этой точки зрения государственные услуги будущего будут быстрыми, удобными, дружественными к пользователю, безопасными, проактивными и инклюзивными. В конечном счёте это повышает удовлетворённость граждан и их доверие к правительству в целом.

Эти 6 принципов означают следующее.

- Быстро. Для получения услуг нужны минуты, а не часы и дни.
- Удобно. Услуги предоставляются там, где находится клиент. Как в очном формате, так и дистанционном за счет использования цифровых технологий.
- Дружественно по отношению к пользователю. Интерфейсы понятны, навигация по порталам выстроена, применяется автоматическое заполнение форм имеющимися данными и т.п.
- Безопасно. Данные защищены, используется многоуровневая аутентификация, клиент контролирует использование своих данных.
- Проактивно. Услуга предоставляется по мере наступления жизненной ситуации, участие клиента не требуется или минимально.
- Инклюзивно. Учитывает особенности и потребности всех групп клиентов.

Необходимо обратить внимание, что использование принципов Безопасности и Дружественности требуют поиска баланса, чтобы избегать конфликтных ситуаций. Сильный фокус на безопасности данных и защищенности IT-систем скорее всего не позволит реализовать понятные и дружественные клиентские интерфейсы. И наоборот, увлечение удобством пользователя как основным принципом проектирования скорее всего будет сильно вредить обеспечению безопасности данных.

Ключевой тенденцией будущего, которая формируется уже сейчас, станет переход от концепции «государство для людей», когда клиенты оценивают готовые решения, к концепции «государство с людьми», когда граждане и бизнес активно участвуют в создании решений по предоставлению услуг и сервисов.

Правительства должны рассматривать граждан как партнеров, а не только как клиентов. Они будут привлекать граждан на этапах проектирования, разработки и внедрения тех или иных решений. Граждане играют роль не только пользователей, но и исследователей, генераторов идей, соразработчиков услуг и решений, тестировщиков, распространителей информации и решений.

[1] Сайт агентства https://vxsida.gov.az/en

[2] Сайт агентства https://www.servicesaustralia.gov.au/about-us

Все большую роль в обеспечении эффективности и повышении качества государственных услуг будут играть цифровые технологии.

В ближайшие годы ключевые технологии, основанные на развивающейся экосистеме искусственного интеллекта (AI), вариантах использования блокчейна, особенно в управлении контрактами/документами, а также Интернете вещей (IoT), позволяющем распознавать идентификаторы (ID) на основе датчиков чувствительности, и многие виды взаимодействия с клиентами, включая использование технологий дополненной (AR) и виртуальной (VR), будут играть центральную роль в повышении качества государственного обслуживания.

Хорошие и надежные наборы данных, позволяющие поддерживать межведомственное взаимодействие и бесшовное предоставление услуг, будут играть всё большую роль.

Правительствам стран предстоит определиться, насколько эффективным было бы внедрение конкретного технологического тренда, какова была бы отдача от инвестиций, а также насколько они были бы готовы к внедрению этого тренда. Несмотря на высокую стоимость, модернизация устаревших IT-систем станет частью реальности для многих правительств, стремящихся внедрить передовые технологии.

Ожидается, что в течение 10 лет в сфере государственных услуг будут достигнуты следующие результаты и эффекты[1]:

- обеспечивается кибербезопасность: используются безопасные платформы, логины, защита личных данных и цифровые платежи;
- формируется углублённая аналитика данных для улучшения качества обслуживания клиентов;
- используются новые методы предоставления услуг, например, цифровой помощник 2.0, Метавселенная (виртуальная и дополненная реальность) и др.;
- применяются инклюзивные государственные услуги, которые охватывают все сегменты клиентов и их цифровые потребности;
- укрепляется доверия граждан с помощью государственных услуг.

Следующее десятилетие определит, каким образом правительства будут реформировать систему предоставления государственных услуг. С внедрением упрощённых сервисов в государственных органах граждане смогут получать доступ к ним быстрее и с большим погружением, а внедрение новых цифровых помощников и технологий, вероятно, увеличит уровень участия граждан и инклюзивности, особенно для отдельных групп населения.

Заключение

Международный опыт показывает, что предоставление услуг, ориентированных на человека, остается приоритетной задачей для многих государств мира. Для ее решения страны используют самые различные стратегии с учетом своих национальных особенностей (социальных, демографических, экономических, технологических и др.). Но для всех из них особое значение имеют ориентация на потребности человека и использование цифровых технологий.

Для предоставления свои гражданам необходимых им удобных, инклюзивных и комплексных услуг все больше правительств применяют ориентированный на человека подход к разработке и предоставлению государственных услуг. Дизайн, ориентированный на человека направлен на то, чтобы люди могли легко и безопасно пользоваться услугой или продуктом, а также на то, чтобы это не оказывало негативного влияния на их здоровье или работоспособность. Для достижения этой цели разработчики должны понимать потребности и опыт пользователей, ставя себя на их место[2].

[1] Global Government Services Handbook 2023. Citizen Satisfaction & Best Practices. World Government Summit. Government Experience GX, 2023. https://www.worldgovernmentssummit.org/observer/reports/detail/global-government-services-handbook-2023

[2] Government Services Forum. A dialog on the future of government. Service outcomes report 2023. World Government Summit, 2023. https://www.worldgovernmentssummit.org/observer/reports/detail/government-services-forum-a-dialogue-on-the-future-of-government-services

Во всем мире граждане все больше полагаются на технологии в повседневной жизни и, как ожидается, в будущем будут использовать их еще активнее. Однако, что еще более важно, цифровые технологии предоставляют правительствам и организациям государственного сектора широкие возможности для преобразования методов своей работы и улучшения предоставляемых ими услуг, делая их более интуитивно понятными, проактивными, персонализированными для человека.

По данным ООН все большее число стран переходят к бесшовному, невидимому правительству, в котором полностью автоматизированные и персонализированные услуги доступны любому человеку в любое время из любого места[1]. Все больше правительств внедряют передовые технологии, такие как облачные вычисления, искусственный интеллект, блокчейн для оценки и удовлетворения потребностей граждан. При этом нужно помнить, что успехи в развитии электронного правительства могут привести к увеличению цифрового разрыва, если не будут приняты меры по обеспечению всеобщего доступа. Крайне важно, не оставить «за бортом» тех, кто нуждается в поддержке, иначе говоря, реализовать инклюзивный подход для всех групп населения.

Чтобы улучшить жизнь своих граждан многим правительствам предстоит преодолеть некоторые фундаментальные проблемы и вызовы, включая повышение доверия, обеспечение цифровой грамотности, доступности государственных услуг и инклюзивности.

Список источников

Вальдман И. А., Горбовский Р. В., Паратунов М. В., Путинцева Е. А. Основные проблемы и барьеры клиентоцентричной трансформации системы государственного управления // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 1. С. 20–31. https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-20-31. EDN JZBMTB

References

Valdman I. A., Gorbovsky R. V., Paratunov M. V., Putintseva E. A. Main problems and barriers of the client-centered transformation of the public administration system. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2024;(1):20-31. (In Russ.). https://doi.org/10.22394/2079-1690-2024-1-1-20-31. EDN JZBMTB

Информация об авторе

И. А. Вальдман – зам. директора Центра внедрения клиентоцентричного подхода ВШГУ РАНХиГС.

Information about the author

I. A. Valdman – Deputy Director of the Center for Implementation of a Client-Centric Approach of Higher School of Public Administration of RANEPA.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declares that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 20.01.2025; одобрена после рецензирования 25.02.2025; принята к публикации 26.02.2025.
The article was submitted 20.01.2025; approved after reviewing 25.02.2025; accepted for publication 26.02.2025.

[1] Исследование ООН: Электронное правительство 2022. Будущее цифрового правительства. Организация объединенных наций, Нью-Йорк, 2022. https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789210019446.