

Научная статья

УДК 342

DOI 10.17150/1819-0928.2023.24(1).116–125

EDN QPSTGQ



## Совершенствование регламентации исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг в контексте цифровизации государственного управления

**Самер Хажар Хасан***Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия  
samerhasan816@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9348-0784>*

### АННОТАЦИЯ

Статья посвящена изучению регулирования исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг в контексте цифровизации государственного управления и определению путей ее совершенствования. Автором обосновывается актуальность и значимость темы исследования. Дается характеристика становления и развития института административных регламентов в Российской Федерации, указываются их задачи. Уточняются актуальные проблемы и барьеры, препятствующие развитию института исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг в условиях новой цифровой реальности и, соответственно, обеспечения необходимого уровня исполнения социального запроса на получение таких услуг. Отмечаются проблемы организации межведомственного электронного взаимодействия, отсутствие достаточной компетенции в разработке, введении в эксплуатацию и использовании электронных административных регламентов. В качестве совершенствующей меры предлагается разработка единого нормативно-правового акта об административных процедурах, опирающегося на принципы человекоцентричности и клиентоцентричности, учитывающие интересы всех групп населения. Автор приходит к выводу, что к настоящему времени существует необходимость в минимизации зависимости прав получателей государственных услуг и рациональной организации электронного документооборота от усмотрения ведомств и их желания обеспечить интеграцию процедур предоставления государственных услуг и юридического оформления частных процедур, тем самым подтвердив в указанном едином законодательном акте соответствующие гарантии государства. Как видится, это будет способствовать совершенствованию регламентации исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг, учитывая перспективы цифровизации государственного управления в целом и перевода административных процедур во всех сферах публичного управления в электронную форму.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

административный регламент, государственные функции, услуги, цифровизация, государственное управление, административная реформа

### ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Хасан С.Х. Совершенствование регламентации исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг в контексте цифровизации государственного управления // Академический юридический журнал. 2023. Т. 24, № 1. С. 116–125. DOI 10.17150/1819-0928.2023.24(1).116–125. EDN QPSTGQ

Original article

## Improving the regulation of the carrying out of public functions and the provision of public services in the context of the digitalization of public administration

**Samer H. Hasan***St. Petersburg State University, St. Petersburg, Russia  
samerhasan816@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9348-0784>*

### ABSTRACT

The article is devoted to the study of the issues of regulation of the carrying out of public functions and the provision of public services in the context of the digitalization of public administration and the identification of ways to improve it. The author substantiates the relevance and significance of the research topic. A brief description of the formation and development of the institution of administrative regulations in the Russian

© Хасан С.Х., 2023

Federation is given, their tasks are indicated. The current problems and barriers that impede the development of the institution of regulation of carrying out of public functions and the provision of public services in the new digital reality and, accordingly, ensuring the required level of fulfillment of the social request for such services are clarified. As a corrective (improving) measure, it is proposed to develop a unified legislation (regulatory legal act) on administrative procedures, leveling the shortcomings of this institution, based on the principles of human-centricity and client-centricity (the concept of organization development to meet the interests and needs of the client), taking into account the interests of all population groups. It is concluded that by now there is a need to minimize the dependence of the rights of recipients of public services and the rational organization of electronic document management on the discretion of departments and their desire to ensure the integration of procedures for the provision of public services and the legal registration of private procedures, thereby confirming the relevant guarantees of the state in the specified single legislative act. It is clarified that all this will contribute to the improvement of the regulation of carrying out of public functions and the provision of public services, taking into account the trends and prospects for the digitalization of public administration in general, and, accordingly, the uniform digitalization (digitization) of administrative procedures in all areas where public administration is carried out.

#### KEYWORDS

regulation, administrative regulations, public functions, public services, digitalization of public administration, administrative reform

#### FOR CITATION

Hasan S.H. Improving the regulation of the carrying out of public functions and the provision of public services in the context of the digitalization of public administration. *Akademicheskiiy yuridicheskiiy zhurnal = Academic Law Journal*. 2023;24(1):116–125. (In Russian). DOI 10.17150/1819-0928.2023.24(1).116-125. EDN QPSTGQ

#### Введение

Одним из факторов, который определяющим образом влияет на положительную динамику социально-экономического развития государства и обеспечения прав граждан во взаимоотношении с органами власти, выступает эффективность и соответствие реалиям времени механизма государственного управления, его аппарата, прозрачность деятельности исполнительной власти, а также наличие системы мер противодействия коррупции в сфере деятельности ее органов.

В условиях новой социально-экономической и геополитической реальности данные аспекты набирают все большую актуальность и стремительно популяризируются на самом высоком уровне. В посланиях Федеральному Собранию Российской Федерации Президент Российской Федерации В.В. Путин неоднократно указывал на необходимость построения (2001) и сохранения (2020) четко разработанной исполнительной вертикали, так как «без качественно, современного государственного управления, без высокой персональной ответственности тех, кто занимается этим делом, мы не решим задач, стоящих перед обществом и страной»<sup>1</sup>.

Одним из важнейших аспектов организации работы исполнительной власти является предоставление государственных услуг. Чем бо-

лее простым и доступным будет порядок предоставления благ населению, тем большим доверием электората будет пользоваться публичная власть. При этом особую важность приобретает процесс цифровизации осуществления государственных функций и предоставления государственных услуг, поскольку именно электронная форма является наиболее удобной и популярной у населения. В этой связи важно оценить современные тенденции регламентации исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг в контексте цифровизации государственного управления.

#### Результаты исследования

Для совершенствования исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг, а также в целом повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти Распоряжением Правительства Российской Федерации были утверждены Концепция административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 годах и План мероприятий по проведению административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 годах<sup>2</sup>. Одним из значимых результатов реализации административной реформы стало создание системы административных регламентов органов испол-

<sup>1</sup> Послание Президента РФ В.В. Путина Федеральному Собранию РФ от 12 дек. 2012 г. // СПС «ГАРАНТ». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70178636/> (дата обращения: 05.09.2022).

<sup>2</sup> О Концепции административной реформы в Российской Федерации в 2006–2010 годах : Распоряжение Правительства РФ от 25 окт. 2005 г. № 1789-р // Собрание законодательства РФ. 2005. № 46. Ст. 4720.

нительной власти как на федеральном, так и, впоследствии, на региональном и муниципальном уровнях. В этом же году Постановлением Правительства Российской Федерации «О Типовом регламенте внутренней организации федеральных органов исполнительной власти»<sup>3</sup> была впервые установлена обязанность по их разработке, что, безусловно, стало важным этапом в процессе оптимизации и систематизации государственного управления в целом.

Следует согласиться с мнением Е.В. Ламонова о том, что административные регламенты по исполнению государственных функций и предоставления государственных услуг «сыграли положительную роль в повышении эффективности работы органов исполнительной власти и их должностных лиц, а их применение повысило доступность, открытость и прозрачность деятельности государственных служащих», что следует считать определенным гарантом для граждан и негосударственных организаций реализации своих прав и законных интересов при взаимодействии с органами власти [1, с. 130].

На современном этапе наиболее подробная регламентация содержания административных регламентов по исполнению государственных функций и предоставлению государственных услуг в электронной форме (далее — административный регламент) закрепляется соответствующими Правилами, утвержденными

ми постановлениями Правительства Российской Федерации<sup>4</sup>. Системное ориентирование органов исполнительной власти всех уровней на содержащиеся в них положения позволяет решать широкий спектр задач по повышению эффективности процессов исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг, особенно учитывая их закономерный ежегодный прирост (см. рисунок 1). Среди такого рода задач: упорядочение административных процедур, устранение и корректировка их избыточности; сокращение объема документов, предоставляемых заявителями для получения соответствующей услуги; минимизация времени затрат на получение желаемого результата (собственно услуги); применение нормы форм таких документов, позволяющих устранить необходимость многократного представления идентичной информации; использование межведомственных согласований

<sup>4</sup> О разработке и утверждении административных регламентов осуществления государственного контроля (надзора) и административных регламентов предоставления государственных услуг : Постановление Правительства РФ от 16 мая 2011 г. № 373 // Собрание законодательства РФ. 2011. № 22. Ст. 3169; Об утверждении Правил разработки и утверждения административных регламентов предоставления государственных услуг, о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений актов Правительства Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 20 июля 2021 г. № 1228 // Собрание законодательства РФ. 2021. № 31. Ст. 5904; Об особенностях организации предоставления государственных услуг, а также разработки и принятия административных регламентов предоставления государственных услуг в 2022 году : Постановление Правительства РФ от 24 марта 2022 г. № 454 // Собрание законодательства РФ. 2022. № 13. Ст. 2114.



Рисунок 1. Перевод в электронный вид приоритетных услуг (по годам утверждения перечней)

Источник: Робот Макс готов к госуслугам? // Центр подготовки РКЦТ. 2022. 13 апр.

URL: <https://summa.technology/reports/gosuslugi> (дата обращения: 15.09.2022).

при предоставлении услуги без участия заявителя, в том числе с применением ИКТ-технологий; закрепление ответственности должностных лиц за несоблюдение требований административного регламента при выполнении административных процедур и пр. [2].

Развитие и совершенствование института регламентации исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг продолжается и по сей день, чему в значительной мере способствуют все более активно реализуемые меры по переводу модели государственного управления на «цифровые рельсы» (национальный проект «Цифровая экономика» – федеральный проект «Цифровые услуги и сервисы онлайн» объединил инициативы «Цифровой профиль гражданина», «Госуслуги онлайн» и «Электронный документооборот»). Достижение высоких результатов в данном направлении подтверждается, в частности, на международном уровне. В исследовании ООН «Электронное правительство 2022» Российская Федерация вошла в группу государств с очень высоким рейтингом электронного участия [3, с. 53]. Безусловным катализатором цифровизации процедур исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг стала пандемия.

В 2022 году функционал портала «Госуслуги» существенно расширился: по данным на август этого года было оцифровано 132 региональных сервиса для граждан и бизнеса. Согласно данным Минцифры России, за последние три года ежемесячно оказывалось в среднем более 18 млн госуслуг, т. е. это больше 200 млн госуслуг за год. Самыми востребованными стали госуслуги, связанные с оформлением социальных выплат, различных льгот. Всего таких услуг, как отмечает глава министерства Максу Шадаев, только за 2022 год было оказано более 27 млн. Из них детские пособия оформили более 17 млн семей с детьми, почти 20 млн раз граждане записались к врачу, купили 18 млн билетов по Пушкинской карте, осуществили 4 млн записей в образовательные учреждения и подано более 3 млн заявлений в ЗАГС. Кроме того, министр указал, что широкое распространение получили сервисы доступа к цифровым копиям документов – электронная трудовая, электронные больничные, цифровые копии свидетельства о регистрации транспортного средства и водительских удостоверений и пр.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> В России в 2022 году оказывали свыше 18 млн цифровых госуслуг в месяц // Минцифры России. 2022. 26 дек. URL: <https://digital.gov.ru/ru/events/42323/> (дата обращения: 01.02.2023).

К 2024 году планируется перевод 95% массовых социально значимых государственных (муниципальных) услуг в электронный формат. Перечень из 177 позиций (76 госуслуг федерального уровня и 101 – регионального и муниципального уровней) был утвержден протоколом Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности<sup>6</sup>. Перевод таких услуг в электронный вид должен происходить согласно «Концепции 0-0-0» (см. рисунок 2)<sup>7</sup>. Данная концепция предполагает, что для получения услуги не требуется ручного ввода информации при заполнении формы, нет бумажных документов, которые нужно предоставлять, нет длительного ожидания – все оказывается онлайн и в автоматическом режиме<sup>8</sup>.

Учитывая указанные тренды, следует согласиться с позицией экспертов РАНХиГС о том, что обеспечение доступности цифровых сервисов и в целом эффективности исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг имеет все шансы стать «вслед с клиентоцентричностью ключевым направлением работы госсектора» [4]. Однако учет доступности как показателя качества сервиса потребует качественно новых административных регламентов, равно как и новых критериев успешности цифровой трансформации, и будет в ближайшие несколько лет в фокусе внимания государственных служащих и представителей гражданского общества.

Наряду с широким спектром проблем, которые, как мы указывали в предыдущих исследованиях [5], по-прежнему существуют в системе регламентации исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг, имеют место барьеры, препятствующие «оцифровке». А.А. Бросалина, О.А. Ермаков, В.А. Коровашкина и другие указывают, что развитие данного института в условиях цифровиза-

<sup>6</sup> Протокол президиума Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности от 25 июня 2021 г. № 19 // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/607823664> (дата обращения: 15.09.2022).

<sup>7</sup> Сопровождение регуляторных реформ с помощью цифровых технологий : презентация Минцифры России // D-Russia. URL: [https://d-russia.ru/wp-content/uploads/2021/09/kachanov\\_prof-it2021.pdf](https://d-russia.ru/wp-content/uploads/2021/09/kachanov_prof-it2021.pdf) (дата обращения: 15.09.2022).

<sup>8</sup> 132 массовые социально значимые услуги переведены в онлайн // Минцифры России. 2022. 18 авг. URL: <https://digital.gov.ru/ru/events/41840/> (дата обращения: 01.02.2023).



ции государственного управления, несмотря на бесспорное наличие положительных моментов как для общества, так и для государства, сопровождается определенными проблемами институционального, правового и технологического характера [6–8]. При этом авторы делают особый акцент на проблемах организации межведомственного электронного взаимодействия, в частности, связанных с недостаточным уровнем координации органов исполнительной власти, являющихся непосредственными участниками данного взаимодействия, сложностями в работе программных и технических средств (в том числе технические сбои), отсутствием достаточной компетенции всех сторон изучаемой экосистемы в разработке, введении в эксплуатацию и использовании электронных административных регламентов.

Эксперты РБК, в свою очередь, красной нитью проводят проблему организации digital-коммуникации пользователя и цифрового сервиса и в целом удобства его использования. Указывается, что при отсутствии в ходе получения государственной услуги в электронном формате клиентской поддержки и должного сопровождения представителям гражданского и бизнес-сообщества сложно воспринимать информацию, определенную административным регламентом, в частности, порядок, сроки предоставления государственной услуги, а также последователь-

ность действий обеих сторон процесса (исполнение государственной функции) [9]. Указанное, на наш взгляд, можно объяснить недостатками (незавершенностью, необоснованностью, фрагментарностью и пр.) порядка разработки административных регламентов органами исполнительной власти. В свою очередь, результаты исследований, проведенных О.В. Ленник и соавторами (выборка — 30 госсервисов, 2022 год), показали значительно более широкий спектр барьеров, среди которых:

— во-первых, нормативные требования к доступности по-прежнему недостаточны; стандарты не носят обязательного характера, не проверяются контролирующими органами, а следовательно, выполняются формально или не выполняются;

— во-вторых, граждане взаимодействуют с цифровым продуктом по-разному; влияние оказывают и уровень цифровой грамотности, и владение языком, и особенности личности, привычки человека. Сервисы, как правило, не учитывают данные различия и оказываются, таким образом, недоступными для отдельных категорий граждан;

— в-третьих, невозможность получения услуги offline и отсутствие нецифровых каналов коммуникации; навязывание пользователю цифрового канала как единственного, как правило, приводит к снижению доступности услуг в целом;

### Концепция 0-0-0 при перевод в цифровой вид

✉ **Пр-1648**

Срок 01.01.2023

🏠 **76**

услуг ФОИВ

📍 **101**

услуг РОИВ и ОМСУ

#### Нулевой вход

**01** Целевая модель — человеку необходимо только нажать кнопку «Заказать услугу».

Все необходимые сведения будут получены из цифрового профиля и витрин данных (СМЭВ).

Если доказана невозможность получить из ЦП и СМЭВ все сведения, необходимые для решения, то заполнение заявления. Например, время записи на прием к врачу.

#### Нулевое ожидание

**02** Целевая модель — решение за 0 минут.

По чек листу на данных из ЦП и СМЭВ.

Если данные получаются через СМЭВ — срок продлевается на 5 дней. Данные из витрин — мгновенно.

Если необходима выездная проверка или обоснованный выпуск документа (н-р паспорт), то с соответствующим увеличением срока.

#### Ноль бумажных документов

**03** Целевая модель — электронный документ, подписанный цифровой подписью.

Исключение — документы, предъявление в электронном виде которых невозможно.

Рисунок 2. Концепция перевода в электронный вид приоритетных услуг (Минцифры России)

— в-четвертых, при взаимодействии с сервисом пользователь не получает поддержки, владельцы сервисов недостаточно заботятся о сопровождении пользователя и обучении его взаимодействию с сервисом;

— в-пятых, достаточно острой проблемой является не всегда понятный для обычного пользователя язык и стиль многих государственных сервисов, отсутствие адаптированных (простых, ясных) описаний, инструкций, регламентов;

— в-шестых, многие сервисы недостаточно доступны ввиду низкого уровня удобства использования, т. е. пользователь не может понять, что произойдет при переходе по ссылке, не может планировать свою работу с сервисом;

— в-седьмых, при разработке государственных цифровых сервисов недостаточно учитываются потребности пользователей с ограниченными возможностями здоровья; наибольшие трудности испытывают люди с ограничениями по зрению и моторными ограничениями [10, с. 11].

На наш взгляд, в настоящее время, когда все еще закладываются основы online-взаимодействия гражданина и государства, как при разработке сайтов и сервисов, так и при реформировании института регламентации исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг важно опираться на принципы человекоцентричности и клиентоцентричности.

Под клиентоцентрированным подходом понимается процесс постоянной оптимизации взаимодействия с клиентом. Как указывает А.В. Ожаровский, его прототипом была инженерная психология, активно развивавшаяся в XX веке. Усложнение и автоматизация рабочих процессов постепенно вынуждали предпринимателей рассматривать человека не просто как

обслуживающий персонал, а как часть высокоорганизованной системы. Машиноцентричный подход к организации производства уступил место антропоцентричному и, соответственно, возникла необходимость в изучении возможностей, способностей и потребностей человека при проектировании систем [11]. Современный же клиентоцентричный подход возник в условиях бизнес-среды как более передовой вариант продуктового подхода, который выстраивает все бизнес-процессы организации вокруг создания наилучшего продукта, наиболее подходящего клиенту. Придерживаясь классического продуктового подхода, организация сосредотачивает свои усилия на продаже и продвижении готового продукта. Для сравнения: согласно клиентоцентричному подходу организация в первую очередь создает продукт, который заведомо будет пользоваться спросом. Безусловно, указанный подход возможно развивать не только в предпринимательском, но и в публичном секторе (см. рисунок 3).

В механизме оказания исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг продуктом выступает собственно административный регламент, который, согласно О.В. Линник, вполне возможно сделать клиентоцентричным. Цифровизация государственного управления призвана обеспечить предоставление большинства государственных продуктов и услуг в цифровом формате, при этом и те, и другие, как правило, радикально трансформируются. Основой такой трансформации и должен стать клиентоцентричный подход [Там же, с. 29].

Государству для становления действительно эффективным и современным целесообразно учитывать интересы всех групп, в частности, тех их представителей, которые имеют особые социальные потребности (от жителей отдаленных

Коммерческая организация	<p>— <b>цель внедрения:</b> привлечение большего числа клиентов, сохранение клиентской базы;</p> <p>— <b>эффект от внедрения:</b> увеличение дохода и прибыли;</p> <p>— <b>пример:</b> увеличение количества продаж в торговле и доход владельца.</p>
Организация публичного сектора или НКО	<p>— <b>цель внедрения:</b> достижение общественного блага, оптимальное достижение уставных целей деятельности;</p> <p>— <b>эффект от внедрения:</b> снижение издержек, повышение лояльности пользователей (снижение числа жалоб);</p> <p>— <b>пример:</b> в сфере охраны окружающей среды людям становится удобно собирать и утилизировать мусор, сокращаются затраты на уборку.</p>

**Рисунок 3.** Клиентоцентричный подход в коммерческих и некоммерческих (публичных) организациях

регионов со слабой интернет-связью до граждан, имеющих ограниченную подвижность или ментальные нарушения) [12]. Бесспорно, что предоставление услуг населению – это сложный, объемный процесс, который зависит от того, как работают отдельные служащие, сотрудники, подразделения, органы и учреждения (см. рисунок 4). У каждого в этом процессе своя роль. Степень клиентоцентричности услуги зависит от того, сколько внимания конечному потребителю – гражданину – уделяется на каждом этапе процесса.

В работе служащего есть и другие виды деятельности, которые также имеют форму услуги: организация (в том числе цифровизация) процессов; финансовое и управленческое планирование; контроль исполнения поручений; обработка данных; анализ и экспертиза; техническое обслуживание и пр. Услуга может быть связана

с материальным продуктом или нет, т. е., к примеру, предоставление информации может сопровождаться выдачей документа (выписки из реестра) или доступом к реестру. Юридическая экспертиза документа может быть оформлена в виде отзыва или только устных замечаний. В первом случае есть и услуга, и продукт, во втором – только услуга.

Благодаря клиентоцентричному подходу активные коммуникации помогают снижать сопротивление сотрудников (в качестве внутренних клиентов) при внедрении изменений, как в случае с цифровой трансформацией органа власти. Они также повышают мотивацию «лояльных» изменениям сотрудников, увеличивая уровень поддержки изменений, способствуют формированию активного «ядра» активистов, демонстрируют всем, «как хорошо быть проводником изменений».

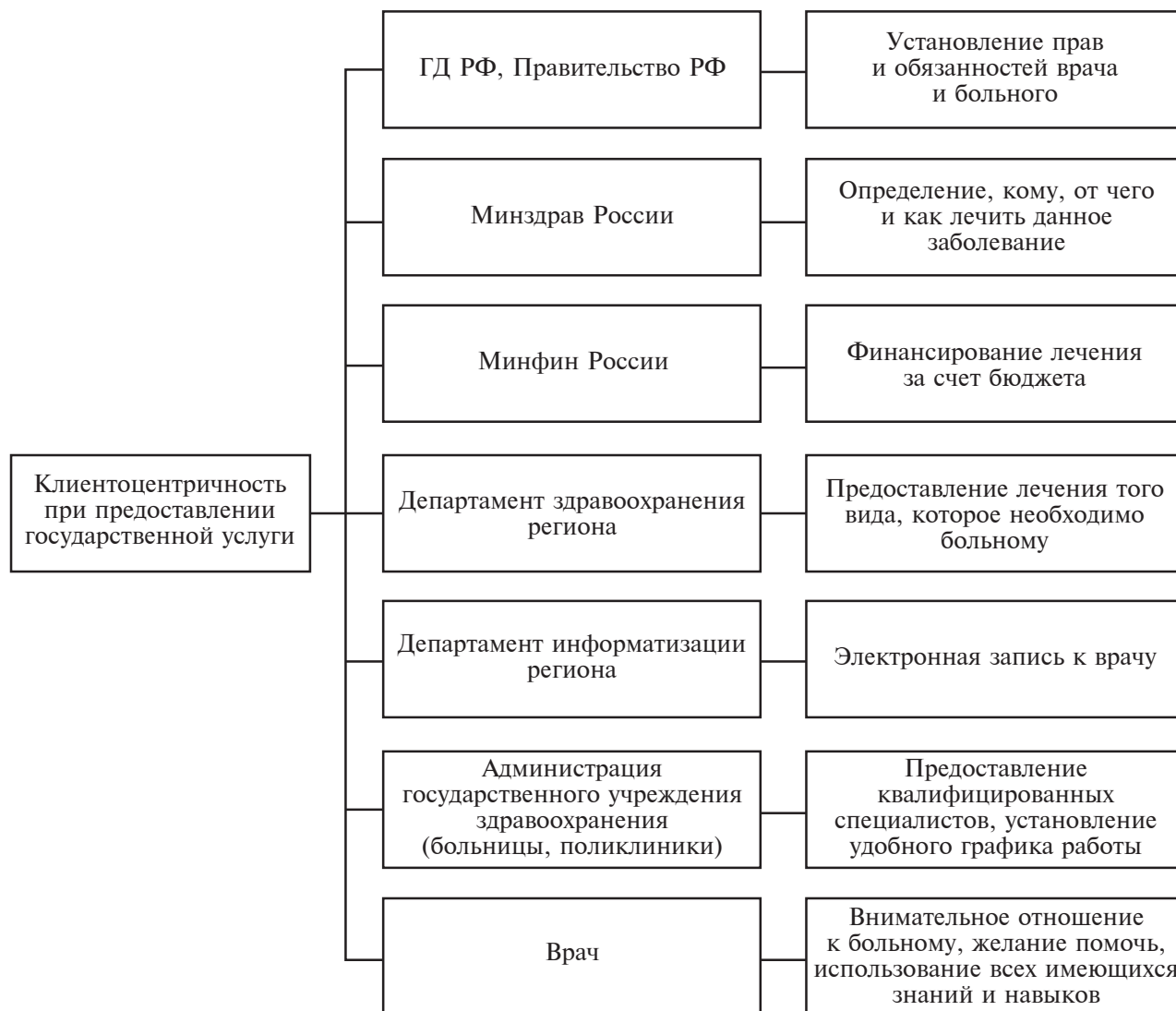


Рисунок 4. Клиентоцентричность при предоставлении условной государственной услуги

Например, в 2018 году Счетная палата приступила к цифровой трансформации, сформировав профильный Департамент цифровой трансформации. Практически сразу же в Департаменте были выделены сотрудники – профильные специалисты для информационного сопровождения процесса. С помощью внутреннего портала, новостной рассылки e-mail и в канале мессенджера, публикаций на сайте Счетной палаты (в том числе статей, подготавливаемых сотрудниками Департамента) эти сотрудники, работающие в отделе проектного управления и экосистемы, рассказывают внутренним клиентам, какие проекты разрабатывает Департамент, какие новые технологические решения тестирует, зачем и кому они нужны и пр. [13].

Сопровождение изменений помогает сотрудникам понимать, что и почему меняется в работе органа с появлением новых инструментов, как это повлияет на их работу. Сформировался своего рода кружок по интересам – «цифровой актив», куда вошли технологические специалисты, инспекторы, аналитики и другие сотрудники, которых привлекает возможность проявить инициативу, освоить новые навыки. Для них Департамент организовал форум, библиотеку полезной учебной литературы для повышения технологических компетенций, предоставил им приоритет при зачислении на учебные курсы по работе с данными, которые организовал Департамент.

Департамент рассматривает внешних контрагентов, с которыми он взаимодействует, в первую очередь как клиентов, чьи интересы он должен учесть и по возможности удовлетворить для создания эффективных взаимоотношений. Внешние контрагенты Департамента – это представители компаний-поставщиков технологий и эксперты рынка, опытные ИТ-специалисты и студенты, организаторы профильных мероприятий (хакатоны, конференции), потенциальные подрядчики, вузы. С ними ведется активная работа по разъяснению концепции цифровизации Счетной палаты, формированию партнерств (а именно такие отношения необходимы при проведении трансформации, формальный подход «заказчик-подрядчик» не приведет к успеху) для создания необходимых цифровых инструментов и продуктов с учетом взаимных интересов всех сторон. Аналогичным образом внутренних клиентов вовлекают в публичную деятельность.

Руководитель и специалисты Департамента выступают с лекциями, в том числе перед студентами, пишут доклады и представляют их на конференциях и др. Кроме того, руководитель

Департамента старается сделать так, чтобы о результатах «цифровых» проектов рассказывали (в первую очередь руководству Счетной палаты и ее сотрудникам) бизнес-заказчики проектов, это помогает их «профессиональной узнаваемости» и способствует карьерному росту. Публичную деятельность можно считать нематериальной мотивацией, в таком качестве она интересна многим сотрудникам. Такого рода деятельность помогает также формировать вокруг Счетной палаты «экосистему» – привлекать к сотрудничеству отдельных профессионалов, разработчиков технологий, экспертов.

В целом очевидно, что работа с внутренними и внешними клиентами стала очень важной для госоргана в период цифровой трансформации.

### **Выводы**

Учитывая вышесказанное, мы склонны полагать, что сегодня в Российской Федерации как никогда назрела острая необходимость в разработке единого законодательства (нормативно-правового акта) об административных процедурах, в рамках которого будет, в частности, представлен разработанный (с учетом признака машиночитаемости) порядок разработки административных регламентов, согласующихся с социальным запросом (включая удобство использования) и реалиями времени, подготовленный при участии органов исполнительной власти, научного сообщества, ключевых участников сторон (в первую очередь, экспертных институций) и граждан.

Следует согласиться с позицией А.А. Сергеева о том, что в условиях реформирования рассматриваемого института важно минимизировать зависимость прав получателей государственных услуг и рациональной организации электронного документооборота от усмотрения ведомств и их желания обеспечить «интеграцию процедур предоставления государственных услуг и юридического оформления частных процедур», тем самым подтвердив в указанном едином законодательном акте соответствующие гарантии государства [14]. Предполагается, все это будет способствовать совершенствованию регламентации исполнения государственных функций и предоставления государственных услуг, учитывая тренды и перспективы цифровизации государственного управления в целом, и, соответственно, равномерной цифровизации (оцифровке) административных процедур во всех сферах, где осуществляется публичное управление.



## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Ламонов Е.В. Роль органов юстиции в обеспечении законности административных регламентов региональных органов власти / Е.В. Ламонов. — DOI 10.17308/vsu.proc.law.2022.1/9032. — EDN XFULQF // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. — 2022. — № 1 (48). — С. 129–137.
2. Фионова Л.Р. Роль административных регламентов в документировании деятельности МФЦ / Л.Р. Фионова // Делопроизводство. — 2021. — № 2. — С. 29–35.
3. Исследование ООН: Электронное правительство 2022. Будущее цифрового правительства / ред. Жувань Чжу, В. Акуаро. — Нью-Йорк : ООН, 2022. — 311 с.
4. Доступность государственных цифровых сервисов : исследование / под ред. О.В. Линник, К.А. Ткачевой, М.В. Тумановой. — Москва : РАНХиГС, 2022. — 108 с.
5. Хасан С.Х. Административные регламенты: понятие и значение в нормативном правовом обеспечении деятельности органов исполнительной власти в Российской Федерации / С.Х. Хасан. — DOI 10.17308/vsu.proc.law.2022.1/9033. — EDN CJWLCO // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. — 2022. — № 1 (48). — С. 138–147.
6. Бросалина А.А. Проблемы и перспективы развития административных регламентов в условиях цифровизации государственного управления / А.А. Бросалина. — DOI 10.18572/2071-1166-2021-10-78-81. — EDN JTKKRF // Административное право и процесс. — 2021. — № 10. — С. 78–81.
7. Ермаков А.О. Электронные административные регламенты как основа для осуществления административных процедур органов исполнительной власти в электронной форме / А.О. Ермаков. — DOI 10.18572/2071-1166-2021-11-76-79. — EDN AHVFQT // Административное право и процесс. — 2021. — № 11. — С. 76–79.
8. Коровашкина В.А. Совершенствование компонентов цифровой экосистемы предоставления государственных и муниципальных услуг / В.А. Коровашкина. — EDN DGPXON // Вестник науки. — 2022. — № 6 (51). — С. 86–94.
9. Ткачева К. Что не так с цифровыми госуслугами в России и как это исправить / К. Ткачева // Росбизнесконсалтинг. — URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/61f3cda09a7947711d74fddd> (дата обращения: 15.09.2022).
10. Доступность государственных цифровых сервисов : краткое руководство / под ред. О.В. Линник, К.Л. Киселевой, Е.Г. Потаповой. — Москва : РАНХиГС, 2022. — 64 с.
11. Клиентоцентричный подход в государственном управлении: Навигатор цифровой трансформации / под ред. О.В. Линник, А.В. Ожаровского, М.С. Шклярук. — Москва : РАНХиГС при Президенте РФ, 2020. — 180 с. — EDN ИУТОХ.
12. Андриченко Л.В. Правовые проблемы предоставления государственных услуг в сфере миграции / Л.В. Андриченко, И.В. Плюгина. — DOI 10.12737/jrl.2022.075. — EDN CRIYEJ // Журнал российского права. — 2022. — Т. 26, № 7. — С. 102–114.
13. Петров М. О цифровой трансформации Счетной палаты РФ в 2022 году / М. Петров // D-Russia : ежедневное онлайн-издание. — 2022. — 28 дек. — URL: <https://d-russia.ru/o-cifrovoy-transformacii-schjotnoj-palaty-rf-v-2022-godu.html> (дата обращения: 01.02.2023).
14. Сергеев А.А. Проблемы интеграции процедур предоставления государственных услуг и юридического оформления частных отношений / А.А. Сергеев. — DOI 10.18572/1812-3929-2018-8-4-10. — EDN YBQMLR // Юрист. — 2018. — № 8. — С. 4–10.

## REFERENCES

1. Lamonov E.V. The Role of the Justice Bodies in Ensuring the Legality of the Content of the Administrative Regulations of the Regional Authorities. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pravo = Proceedings of Voronezh State University. Series: Law*, 2022, no. 1, pp. 129–137. (In Russian). EDN: XFULQF. DOI: 10.17308/vsu.proc.law.2022.1/9032.
2. Fionova L.R. The role of administrative regulations in documenting MFC activities. *Deloproizvodstvo = Office Work*, 2021, no. 2, pp. 29–35. (In Russian).
3. Zhuvan' Chzhu, Akuaro V. (eds). UN study: E-government 2022. The Future of Digital Government. New York, United Nations, 2022. 311 p.
4. Linnik O.V., Tkacheva K.A., Tumanova M.V. (eds). *Availability of government digital services*. Moscow, Russian Academy of National Economy and Public Administration Publ., 2022. 108 p.
5. Hasan S.H. Administrative Regulations: the Concept and Significance in the Normative Legal Support of the Activities of Executive Authorities in the Russian Federation. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Pravo = Proceedings of Voronezh State University. Series: Law*, 2022, no. 1, pp. 138–147. (In Russian). EDN: CJWLCO. DOI: 10.17308/vsu.proc.law.2022.1/9033.
6. Brosalina A.A. Problems and Prospects of the Development of Administrative Regulations in the Conditions of Digitization of Public Administration. *Administrativnoe pravo i protsess = Administrative Law and Process*, 2021, no. 10, pp. 78–81. (In Russian). EDN: JTKKRF. DOI: 10.18572/2071-1166-2021-10-78-81.
7. Ermakov A.O. Electronic Administrative Regulations as a Basis for Administrative Procedures of Executive Authorities in the Electronic Form. *Administrativnoe pravo i protsess = Administrative Law and Process*, 2021, no. 11, pp. 76–79. (In Russian). EDN: AHVFQT. DOI: 10.18572/2071-1166-2021-11-76-79.
8. Korovashkina V.A. Improvement of the Components of the Digital Ecosystem of Representation of State and Municipal Services. *Vestnik nauki = Journal of Science*, 2022, no. 6, pp. 86–94. (In Russian). EDN: DGPXON.

9. Tkacheva K. What is wrong with digital public services in Russia and how to fix it. *Rosbusinessconsulting*. Available at: <https://trends.rbc.ru/trends/social/61f3cda09a7947711d74fddd> (In Russian).

10. Linnik O.V., Kiseleva K.L., Potapova E.G. (eds). Availability of government digital services. Moscow, Russian Academy of National Economy and Public Administration Publ., 2022. 64 p.

11. Linnik O.V., Ozharovskii A.V., Shklyaruk M.S. Customer Centric Approach in Public Administration: Digital Transformation Navigator. Moscow, Russian Academy of National Economy and Public Administration Publ., 2020. 180 p. EDN: IIYTOX.

12. Andrichenko L.V., Plyugina I.V. Legal Issues of Providing Public Services in the Field of Migration. *Zhurnal rossiyskogo prava = Russian Law Journal*, 2022, vol. 26, no. 7, pp. 102–114. (In Russian). EDN: CRIYEJ. DOI: 10.12737/jrl.2022.075.

13. Petrov M. On the digital transformation of the Accounts Chamber of the Russian Federation in 2022. *D-Russia*, 2022, December 28. Available at: <https://d-russia.ru/o-cifrovoj-transformacii-schjotnoj-palaty-rf-v-2022-godu.html>. (In Russian).

14. Sergeev A.A. Issues of Integration of Procedures for State Service Provision and Legal Registration of Private Relationships. *Yurist = Jurist*, 2018, no. 8, pp. 4–10. (In Russian). EDN: YBQMLR. DOI: 10.18572/1812-3929-2018-8-4-10.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

**Самер Хажар Хасан** — аспирант кафедры административного и финансового права юридического факультета. Санкт-Петербургский государственный университет. 199106, Россия, Санкт-Петербург, 22 линия В.О., 7.

#### INFORMATION ABOUT AUTHOR

**Samer Hajar Hasan** — Post-graduate Student of the Department of Administrative and Financial Law Faculty of Law. St. Petersburg State University. 7, 22 line V.O., St. Petersburg, Russia, 199106.

Поступила в редакцию / Received 15.10.2022

Доработана после рецензирования / Revised 20.02.2023

Принята к публикации / Accepted 16.03.2023